جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال

"دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن"

The impact of negotiation strategies on business performance

"Applied study in listed Microfinance companies in Jordan"

إعداد الطالب

عبد الرحمن محمد محمود خلف

(401110143)

إشـــــراف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

العام الجامعي 2014/2013

تفويـض

أنا الموقع أدناه "عبد الرحمن محمد محمود خلف " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة " **أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال :** ***دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن"*** ، للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **عبد الرحمن محمد محمود خلف**

التوقيع:

التاريخ: ٩/٧/ 2014 م

قـرار لجنـة المنـاقـشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال

"دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن"

وأجيزت بتاريخ 2 / 6 / 2014 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور كامل محمد الحواجرة	رئيساً ومشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور علي محمد عباس	عضوا داخليا	الشرق الأوسط	....
الدكتور رائد الهناندة	عضواً خارجياً	جامعة البترا	....

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى أله وصحبه أجمعين.

بعد أن انعم الله عليّ بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي المشرف على الرسالة، الدكتور كامل محمد الحواجرة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابداها خلال إعداد هذه الرسالة، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

والله ولي التوفيق

عبد الرحمن محمد خلف

الإهداء

اهدي جهودي المتواضعة الى من علّمني مفاتيح النجاح واصول الصبر والتواضع والاصرار, من انحني له تقديرا, من اعطى بلا مقابل ,من صبر وضحى, هو الذي تدنو له الروح, من اضاء نور الطريق, هو كل شيء, والدي الحبيب.

الى توأم الروح , وجنة الفؤاد, قرة العين, بالدعاء استجاب لها الرحمن, امي الحبيبة.

الى سندي وجنود النصر في حياتي, اخوتي اطال الله بقاؤهم.

الى من علمني احتراف المهنة واخلاقيات العمل, مثال الخلق السليم, العادل في وصفه, الاخ والزميل العزيز صدام العمايرة.

الى جميع احبائي اصدقائي ورفاق عمري وكل من يتمنى نجاحي

كل الشكر للجميع

عبدالرحمن محمد خلف

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

.

قائمة الملاحق

أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال

" دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن"

إعـداد

عبد الرجمن محمد محمد خلف

إشـراف

الدكتور كامل محمد الحواجرة

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسـة إلـى قيـاس وتحليـل أثـر اسـتراتيجيات التفـاوض فـي تحقيـق اداء الاعمال في شـركات التمويـل الاصـقبغر فـي الأردن. وتكوّن مجتمـع الدراسـة من جميـع العـاملين مـن مـديرين ورؤسـاء اقسـام فـي شـركات التمويـل الاصـغر فـي الأردن والبـالغ عددها (7) شركات . أمّا عيّنة الدراسة فقد كانـت مسـح شـامل تمثلت فـي جميـع العـاملين البالغ عددهم (73) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسـة واختبـار فرضـياتها استخدم المنـهج الوصفي التحليلي، وطُوّرت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (50) فقرة. واستخدم عدد مـن الأسـاليب الإحصـائية أبرزهـا المتوسـطات الحسـابية، والانحرافـات المعياريـة، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانـات الدراسـة واختبارفرضـياتها توصـلت الدراسـة إلـى عـدد مـن النتـائج أبرزهـا: وجـود تـأثير ذو دلالـة إحصـائية لاسـتراتيجيات التفـاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية منـاورات الافتتـاح) فـي تحقيـق اداء الاعمـال لشـركات التمويـل الاصـغر فـي الأردن عنـد مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات التمويل الاصغر في الأردن بإشراك المزودين الرئيسين في عمليات تطوير المنتجات الجديدة لما لهم من اهمية كبيرة في ذلك. وضرورة قيام شركات التمويل الاصغر في الأردن بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الإنتاجية.

المصطلحات الأساسية: استراتيجيات التفاوض؛ اداء الاعمال؛ شركات التمويل الاصغر في الاردن.

The impact of negotiation strategies on business performance

"Applied study in listed Microfinance companies in Jordan"

Prepared by

Abed Alrahman Mohd Khalaf

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel Al-hawajreh

ABSTRACT:

The study aimed to measure and analyze the impact of negotiation strategies on business performance in the Microfinance companies in Jordan. The study population consisted of the Microfinance companies in Jordan that amount to (7) companys. The study sample consisted of (7) firm selected as a survy sample. The unit of analysis involved the managers, head departments and employees working in the Microfinance companies in Jordan that amounted (120) .

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used through a questionnaire that was developed to be used as the major tool for data collection, it consisted of (50) items. A number of statistical methods were used such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, K-S , Multiple and Stepwise Regression.

After the analysis of the collected data and testing the hypotheses, a number of results were reached:

There was a significant impact of of negotiation strategies on business performance in the Microfinance companies in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended that the Microfinance companies in Jordan must involve the main partnership in the new products marketing. the Microfinance companies in Jordan must share the relevant information of its operations with its strategic partners.

Keywords:Negotiation Strategies; Business Performance; the Microfinance companies in Jordan.

الـفـصل الأول
الإطار العام للدراسة

(1.1): المقدمـــــــــة

(1.2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1.3): أهمية الدراسة

(1.4): أهداف الدراسة

(1.5): فرضيات الدراسة

(1.6): أنموذج الدراسة

(1.7): حدود الدراسة

(1.8): محددات الدراسة

(1.9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1.1): المقدمـــــة

نظرا لنمو منظمات الاعمال وتطور التكنولوجيا وشدة المنافسة والعولمة اصبحت البيئة اكثر تعقيدا من ذي قبل, ومن اجل فهم الاعمال والوصول الى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتحسن اداء الاعمال كان من الضروري دراسة اساليب جديدة لتطوير الاداء منها استراتيجيات التفاوض, حيث ظهرت الحاجة الملحة لدراسة استراتيجيات التفاوض كونه أثر اساسي في تحسين الانتاجية وجذب المنفعة والتعريف الايجابي بالمظمة لاقناع اكبر عدد موجود للعمل لصالحها.

وقامت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة الايجابية بين اداء الاعمال واستراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر (MICROFINANCE) في الاردن كما وضح تقرير تنمية (شبكة التمويل الاصغر الاردنية) للربع الثاني لسنة 2013 (تنمية,2013) ان قطاع التمويل الاصغر بدأ في عمّان سنة 1994 ويوجد الان في الاردن سبعة مؤسسات تمويل اصغر, وهي تركز على اقراض جماعات او افراد لها اغراض تجارية في مناطق الفقر لتطوير الاعمال من اجل زيادة دخل الجماعات الفقيرة ودعم النمو الاقتصادي الاجتماعي .

كما اشار (جلال,2007) ان التفاوض بحد ذاته هو مهارة تكون مكتسبة وفطرية بحاجة الى التعلم ,وقد اصبح التفاوض حاجة ملحة يوميا فنحن كل يوم بحاجة للتفاوض وربما عدة مرات في نفس اليوم من اجل تحقيق اهدافنا ومصالحنا المتعارضة والمتناقضة مع الآخرين,

بالتالي تحقيق اهداف المنظمة وكفاءة الانجاز وتحسين اداء الاعمال يعتمد بشكل كبير على التعلم وتطبيق استراتيجيات التفاوض.

والتفاوض حسب (علي,2012) بأنه عملية تستهدف الوصول الى حلول مقبولة او اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين او اكثر يربطهم موقف مشترك.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

تعمل شركات التمويل الاصغر في الاردن في بيئة حديثة العهد وتواجهها صعوبات بسبب سرعة التغيير في الوضع الاقتصادي والاجتماعي التي تواجهه المنطقة, ونظرا لحداثة تجربة هذه الشركات في هذا القطاع وجد الباحث ان هناك مشكلة هامة تتمثل في فقدان العديد من العملاء الطالبين لخدمة التمويل الاصغر نتيجة عدم قدرة الافراد في هذه الشركات على امتلاك استراتيجيات تفاوضية ينتج من خلالها تعزيز مركز الشركة والتنافس في تحقيق حصة سوقية متقدمة بالنسبة للمنافسين. وتأسيسا على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في

السؤال الرئيس الاول:ما مستوى تصورات المبحوثين نحو ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الاردن ؟

السؤال الرئيس الثاني:ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تحقيق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن؟

السؤال الرئيس الثالث:ما أثر استراتيجيات التفاوض في تحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن؟

ويشتق من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ما اثر استراتيجيات التفاوض في الربحية في شركات التمويل الاصغر في الاردن؟
- ما اثر استراتيجيات التفاوض في التسويق لمنتجات جديدة في شركات التمويل الاصغر في الاردن ؟
- ما اثر استرتيجيات التفاوض في الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الاردن ؟
- ما اثر استرتيحيات التفاوض في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الاردن ؟

(1 . 3): أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تبحث بموضوع استراتيجيات التفاوض ودورها في اداء الاعمال في قطاع التمويل الاصفر في الاردن، هذا القطاع الهام اقتصاديا، كما تنبع اهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت دراسة الأثر بين استراتيجيات التفاوض واداء الاعمال. وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

1. كيفية توظيف استراتيجيات التفاوض في تحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن.
2. تحاول الدراسة تزويد المديرين في ادارات التمويل الاصغر في الاردن عن مدى تأثر اداء الاعمال باستراتيجيات التفاوض المستخدمة في شركات التمويل الاصفر في الاردن.
3. تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استراتيجيات التفاوض منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد

التطبيقي فإن دراسة استراتيجيات التفاوض قد تحسن من اداء الاعمال في الشركات قيد الدراسة.

4. يعتبر تناول مفهوم استراتيجيات التفاوض من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص إلى ضرورة معرفة الاثر بين استراتيجيات التفاوض واداء الاعمال، في ضوء النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة، والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

(1 ـ 4): أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استراتيجيات التفاوض في تحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس وتحليل أثر استراتيجيات التفاوض في تحقيق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان.
2. تحديد أثر استراتيجيات التفاوض في الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان.
3. بيان اثر استراتيجيات التفاوض في التسويق لمنتجات جديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان.

4. تحديد دور استرتيجيات التفاوض في الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان.
5. بيان اثر استرتيجيات التفاوض في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن الواقعة في حدود العاصمة الأردنية عمان.
6. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى ممارسات استراتيجيات التفاوض في تحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصفر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان.

(1 .5): فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحسين اداء الاعمال بأبعادها** (الربحية، وتسويق المنتجات الجديدة، والانتاجية، والحصة السوقية) **في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحسين** الربحية **في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحسين** تسويق المنتجات الجديدة **في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}

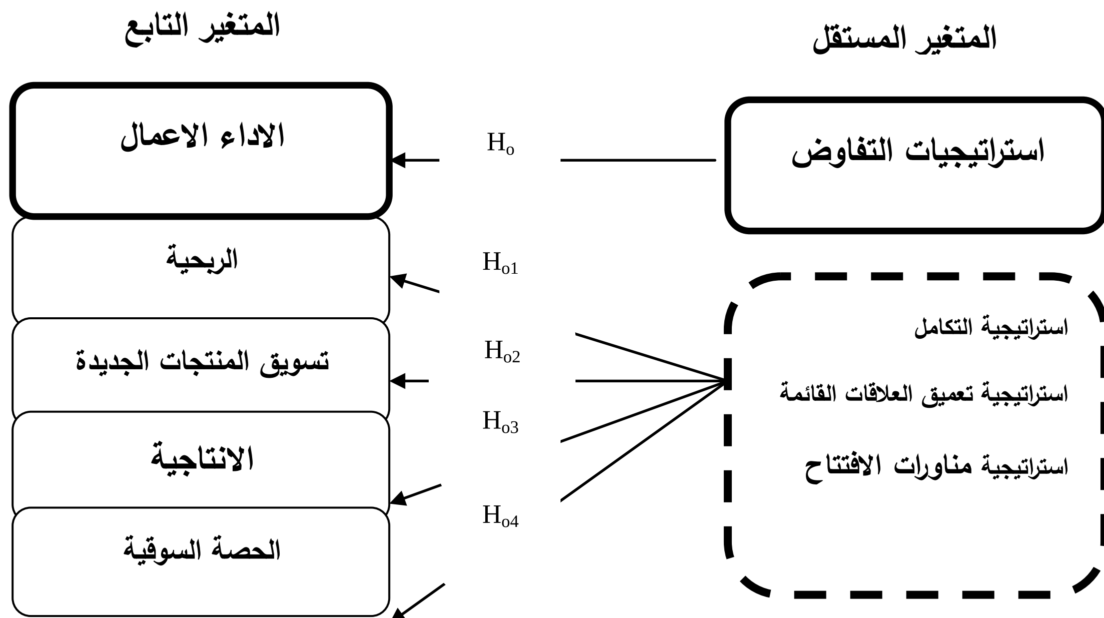
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحسين** الانتاجية **في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{1-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحسين** الحصة السوقية **في شركات التمويل الاصغر في الاردن الواقعة ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

(1 – 6): أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد استراتيجيات التفاوض كمتغير مستقل في تحسين اداء الاعمال كمتغير تابع:



الشكل (1 . 1)
أنموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر البحثية التالية (جلال,2007؛ حريم,2010؛ March,2006 ؛ خضر,2005؛ kotler,2010؛بازرعة,1983؛الهزايمة,2006؛ابوبكر 2005؛ Fisher,Roger,1922).

(1 .7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة من حيث التطبيق في مؤسسات التمويل الاصغر في الأردن الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان.

- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين العاملين في جميع مؤسسات التمويل الاصغر (MICRO FINANCE) في الأردن الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان في عينة الدراسة.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي امتدت من الفصل الاول 2013 وحتى نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي 2013 – 2014م

الحدود العلمية: لا يوجد دراسات عربية سابقة بشكل عام تتعلق بموضوع الدراسة الحالية من حيث تناول متغيراتها مجتمعة . على حد علم الباحث . وبالأخص في المملكة الأردنية الهاشمية. واعتمدت الدراسة الحالية في قياسها للمتغير المستقل والتابع على دراسات (جلال,2007؛حريم,2010؛March,2006؛خضر,2005؛kotler,2010؛بازرعة,1983؛الهزايمة,2006؛ابوبكر 2005؛ Fisher,Rroger,1922).

(1 - 8): محددات الدراسة

واجه الباحث صعوبات تمثلت في:

1. عدم تعاون عددا من شركات التمويل الاصغر في الاردن المبحوثة في العاصمة عمان في ملئ الاستبانة من قبل المبحوثين.

2. تحدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **استراتيجيات التفاوض**: هي إستراتيجيات يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول قضايا وموضوعات مرتبطة بتلك المصالح، ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة. (خضر,2005)

وتعرّف استراتيجيات التفاوض إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات أبعاد استراتيجيات التفاوض المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الفقرات من (1 – 17).

- **استراتيجية التكامل في التفاوض**: وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخص واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

(Saunders and Lewiski,2007)

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد استراتيجيات التكامل في التفاوض المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1 – 6).

• **استراتيجية تعميق العلاقات القائمة**: هي استراتيجية تقوم على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية تقوية الروابط، وصولا إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما. (خضر,2005)

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد استراتيجيات تعميق العلاقات القائمة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (7 . 11).

• **استراتيجية مناورات الافتتاح**: وهي البداية عند التفاوض في اي نوع من المفاوضات وهنا يجب ان تطلب اكثر مما تتوقع لانك اذا طالبت فقط ماترجوا ان تحصل عليه فلن يتاح لك مجال اوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لانك في هذه الحاله لن تكون الظروف مواتية لفوزك لانك اذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لايحتمل الاّ احد امرين لاثالث لهما وهما القبول او الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الاخر يقف موقف الخساره او الشعور بها بينما لو طلبت اكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الاحساس او الشعور بالخساره لان الامور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن احيانا لعدم مقدره

الشخص المقابل لك بالتفاوض قد تطلب زياده عن ما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الاخر وبذلك تكون انت كسبت اكثر مما تتوقع . (العامري,2009)

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد استراتيجيات مناورات الافتتاح المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (12 – 17).

اداء الاعمال: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها والموارد المتاحة لها, ولذا فهو مفهوم يعكس كلً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (الصميدعي,2001)

وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات متغير اداء الاعمال المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (18 – 31).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2): الإطار النظري

(2.2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(3.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الـفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 . 1): الإطار النظري

(2 . 1 . 1): مفهوم التفاوض

نظرا للحاجة الملحة لتحسين اداء الاعمال والارتقاء بالمنظمات تم البحث بإستراتيجيات التفاوض وجاءت اهمية التفاوض كإستراتيجيات من كونه ممارسات يومية للافراد والجماعات فهو سمة من سمات الحياة اليومية, ليس للافراد الحرية في الاختيار بين ممارسة التفاوض او عدمه فهو ممتد الى كل مواقف الحياة ومع كل الاطراف وحول اي قضية او موضوع, و التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية, و نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها(علي,الهزايمة,2006).

كما وعرّف (الشيمي,2008) التفاوض أنه تبادل الحوار بين طرفين أو بين طرف واطراف بهدف الوصول الى اتفاق بحيث يتم لمرّة واحدة او اكثر ويعّرف التفاوض ايضا على انه تبادل وجهات النظر

بين الاطراف المتفاوضة حول موضوع محدد الهدف منه ابرام معاهدة سواء سياسية او اقتصادية او عسكرية.

واشار (ابوبكر,2005) الى ان المفاهيم الخاطئة والشائعة هي ان المفاوضات تقتصر على النزاعات وحالات الصراع او تعارض المصالح وتقاطع الاهداف فيما انه يمكن القول ان الصراع يربط بالغالب بسبب غياب التفاوض بين الاطراف ذات العلاقة وليس كل حالات الصراع ناتجة عن تعارض المصالح وانما ترجع الى اعتقاد كل طرف بأنه صاحب الحق الوحيد بالامتلاك, وعرف التفاوض بأنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة ومتداخلة, وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف, وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

كما عرّف (خالص,2001) التفاوض انه حوار ملتزم بين الاطراف المعنية يتم عن طريقه الوصول الى اتفاق مبني على مجموعة من الالتزامات والحقوق ومن الضروري ان تتوفر الرغبة في الوصول الى اتفاق.

ويرى (على,الهزايمة,2006) ان المفاوضات التجارية والاقتصادية هي اكثر انواع المفاوضات انتشارا لأنه يتناول اكثر جوانب الحياة ضرورة عند الافراد, فهذا النوع من التفاوض يتناول كل نشاط شراء وتأمين الاحتياجات يقابله كل نشاط بيع وما يتصل به من تصدير وانتاج وترويج وتوزيع ونقل المنتجات من مناطق انتاجها الى مناطق الاستهلاك, وكذلك نشاط التمويل الذي يشتمل على ضرورة توفّر المال اللازم.

ويعرّف (Hawver,1982) التفاوض بأنه مباحثات بين طرفين او اكثر بحيث ينظر كل منهما للآخر على انه متحكم بمصادر اشباعات الاخر ويهدفان من هذه المباحثات الى بلوغ حدّ الاتفاق لتغيير وضع ما.

كما ان التفاوض ببساطة هو عبارة عن عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول الى اتفاق مرضٍ يساهم فى تحقيق أهدافها (إدريس,1992). ويفيد (وجيه,1994) انه من الضروري التفريق بين عمليات الحوار وعمليات التفاوض حيث ان الحوار هو نوع من العصف الفكري والتعامل مع أوضاع قائمة ومتطلبات يسعى المتحاورون إلى تحقيقها، وهذا أمر ضروري حتى تتحقق الأجندة التفاوضية, وان المفاوض يجب ان يراعي المعطيات التفاوضية من خلال تصنيف الموضوعات المطروحة على جداول الأعمال إلى قسمين رئيسيين، الأول: يشمل الموضوعات العامة ذات القاسم المشترك، والثاني يشمل الموضوعات التي لها بعدين يرتبط كل منهما بالآخر بشكل عضوي كالبطالة وسياسات التعليم على سبيل المثال.

ايضا عّرف (Ikle,1964) التفاوض بأنه عملية تقدم فيها الاقتراحات لغرض التوصل لاتفاق لتبادل أو تحقيق مصلحة مشتركة في أمر تتصارع فيه المصالح.

ويرى الباحث ان التفاوض هو تفاعل الاطراف المتفاوضة مع بعضها للوصول الى هدف مشترك حول قضية من القضايا وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين و يتم من خلاله عرض وتبادل وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

(2.1.2): مراحل العملية التفاوضية

تتلخص مراحل التفاوض الفعّال حسب ما يراه (علي,الهزايمة,2006) تبدأ **بمرحلة التحليل** وهي عملية تجميع البيانات وتحديد الأهداف من خلال إتباع خطواتها المهمة من حيث الإعداد الجيد, والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية ومراجعة الذات التعرف على طرق واساليب الطرف الآخر في عملية التفاوض.

امّا **مرحلة التخطيط** تتعلق بإعداد خطة التفاوض حيث تشمل تحديد المصالح ,وإعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض وإعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها وإعداد تصور للبدائل المتاحة للمفاوض. واخيرا **مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلى)** حيث انه في هذه المرحلة الهامة يجب على المفاوض الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري , والتركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال , ومحاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية في حين ان المرونة في التحاور واجبة وحسن الاستماع للأطراف والتعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بالابتعاد عن الصراع واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون, وهنا من الجدير بالذكر ان المفاوض يجب عله التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين والاستفسار المستمر للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات وادراك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه.
(علي,الهزايمة,2006)

في حين اوضح (توفيق,1999) ان مراحل التفاوض تتلخص في **الاعداد الجيد للتفاوض** من خلال التخطيط وتحديد الفرق المتفاوضة من حيث اللغة والمكان المناسب للتفاوض والتدريب للمفاوضين ويجب على المفاوض الاخذ بعين الاعتبار تحديد الاهداف المطلوبة لتحقيقها وتحديد

العلاقات المؤثرة ببيئة التفاوض وتحديد القضايا التي سيتناولها موضوع التفاوض وتحليلها وتحليلها ودراسة الخصوم وتجميع البيانات عنهم وتحليلها.

و **اختيار الاستراتيجية المناسبة.** و **استخدام التوقيت المناسب.** و **توظيف الاسئلة لخدمة التفاوض الفعال.** و **الاستعانة والاستشارة بطرف ثالث** لمساعدة المفاوضين لتسوية الخلافات. و **صياغة الاتفاقيات.** واخيرا **الإلتزام بالتفاوض الفعّال.**

اما (الخضيري,1993) فقد اورد ان هناك خمسة مراحل ينبغي أن تمر بها أي عملية تفاوض وهي اولا **مراحل الاستكشاف** تشمل الأنشطة في مرحلة الاستكشاف محاولة الأطراف في تكوين نوع من الفهم لمتطلبات كل منهم من الأخر, بحيث تصل الأطراف إلى نوع من الإحساس المشترك بإطار الاتفاق الذي يمكنهم من التوصل إليه , ويحاول كل طرف ان يظهر اتجاهه بشكل جاد تجاه الطرف الأخر,و تبدأ ملامح الصفقة المتوقعة في الظهور , فى هذه المرحلة ينمو التعرف على القضايا وإدراك ما ينبغي الاتفاق علية أثناء مرحلة المساومة.

وثانيا **مرحلة تقديم العروض والمقترحات** حيث انه في هذه المرحلة يقوم احد الإطراف أو كلاهما معا بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة، وعادة ما يعتمد كل طرف تقديم عروض مشددة (أقصى ما ينبغي تحقيقه من عملية التفاوض.)

وثالثا **مرحلة المساومة** وفي هذه المرحلة إن كل فريق يفاوض الفريق الأخر من اجل تحقيق ميزة نسبية لصالحة وكلاما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد ، وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية. ورابعا **مرحلة التوصل إلى اتفاق او تسوية** و في هذه المرحلة يتوصل كلا من الفريقين الي اتفاق او تسوية مرضية للطرفين يعتبرها كلا من الطرفين ميزة لصالحة. وخامسا **مرحلة إقرار الاتفاق**

بشكل مكتوب عادة، وفي بعض الأحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية ويجب على فريق التفاوض أن يراجع البنود المكتوبة بمنتهى الدقة.

ويجب أن يأخذ في الحسبان أن الطريقة التي يتم بها تناول هذه المراحل في عملية التفاوض تختلف من موقف إلى أخر .. وفي الغالب لا تسير هذه المراحل في تتابع منطقي واضح ، وقد نجد في أطراف التفاوض من يقومون بتحركات مفاجئة إلى الأمام أو إلى الخلف عبر هذه المراحل وأحيانا نجد المفاوضين يتبعون هذه المراحل في احد جوانب الصفقة إلى النهاية وهكذا إلى الجانب الثاني ويجب إلا تؤثر هذه المناورات على خطط عمل الطرف الأخر. ويمكن القول بوجه عام أن المفاوض الفعال ينبغي ان يدرك هذه المراحل الخمسة من اجل الرقابة الفعالة على عملية التفاوض.

(2 – 1 – 3): تكتيكات التفاوض

وفي هذا السياق على المتفاوض فهم تكتيكات التفاوض الفعّال وهي كما وضّح (باترسون ,1999):

تكتيك الإغراء:-

هو من اذكي أنواع التكتيكات التفاوضية حيث تنتهز المحلات فرصة المعارض والتجمعات التجارية لتصريف الراقد من منتجاتهم بسعر مناسب للمستهلك. (باترسون ,1999)

تكتيك الطيب والشرس:

يطلق علية البعض الصقر والحمامة حيث يتصف الصقر العدوانية والهجوم في حين أن الحمامة تتصف بالوداعة ووفقا لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الأخر احدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع والأخر بدور الحمامة. (باترسون ,1999)

تكتيك تغير المواقف :

يعد تغيير الاتجاه احد اذكي التكتيكات التفاوضية التي تمارس حيث يلاحظ إن الطرف الأخر يأخذ موقف متشدد حيث يرفض كل مايعرض علية من اقتراحات فمن ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنيان العملية التفاوضية بإعادة صياغة السؤال بالشكل الذي يجبر الطرف الأخر على أن يحول اجابتة عليها بنعم. (باترسون ,1999)

تكتيك تجزئة المجموعات الكلية :

أي جلسة تتناول موضوعا محددا قائما بذاته والموضوع يشكل مجموعة كلية من العناصر والجزيئات ومن هنا نرى أن المفاوض الماهر انه من الأنسب لنجاح مفاوضاته تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض. (باترسون ,1999)

تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم :

يستخدم هذا التكتيك عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية بهدف استدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات ومن ثم دراسة كيفية التغلب عليها وتحويلها إلى أداة تساند موقفة أمام الفريق الأخر كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالي فيما يستحوذون عليه من معلومات دفعة واحدة. (باترسون ,1999)

تكتيك الإرهاق الجسدي:

يقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنيا وجسمانيا بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل مايعرض علية وغالبا يوافق على كل مايقدم له نظرا لإرهاقه الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز وضيق الوقت المتاح له للتفكير .

(باترسون ,1999)

تكتيك المفاجأة :

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير على الطرف الأخر المتفاوض معه حيث يعد الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن في حسبان الطرف الأخر يؤدي إلى حدوث تحول يؤدي إلى تحول في عناصر الموقف التفاوضي. (باترسون ,1999)

تكتيك التقابل في منتصف الطريق:

يقوم هذا النوع على إحداث نوع من التوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في موقفهما التفاوضية والتي يستحيل معها الوصول إلى اتفاق بين الطرفين وهنا يتم تحديد الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين معا.

(باترسون ,1999)

تكتيك التخويف بالمجهول :

يرتبط هذا النوع بعدم معرفة المستقبل ومحاولة كل طرف من أطراف التفاوض التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية أما إذا استشعر احد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وان المتاح حاليا لن يتوافر مستقبلا فانه يقبل ما يعرض علية حاليا ودون أي تفكير . (باترسون ,1999)

تكتيك حدود السلطة:

يعد هذا التكتيك تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء لتقييم عناصر الموقف التفاوض وتقييم البدائل المعروضة ومعرفة اثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعملة بصورة أفضل . (باترسون ,1999)

تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيك:

يخاطب هذا التكتيك عقل المستهلك عن طريق السماح لة بتجربة سلعة معينة واختبارها والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الأخر عقليا بهذه السلعة ويستخدم هذا التكتيك في كثير من دول العالم الرائدة في عمليات التصدير عند اختراق سوق خارجي . (باترسون ,1999)

(2 .1 .4): استراتيجيات التفاوض

ومن الجدير بالذكر هنا التطرق الى انواع التفاوض حيث ان الباحثون اجمعوا على ان التفاوض يتمثل بنوعين رئيسيين هما **المفاوضات التوزيعية (المساومة) Distributive Negotiations** وهي التي تنشأ بين طرفين لا توجد بينهم علاقة سابقة وجمعهم حاجة احدهم للاخر كأن يذهب احدهم لشراء منزل او سيارة من تاجر مختص في هذا المجال ويتضمن هذا النوع حسب (Spangle, Brad,2003) على استراتيجية(رابح-خاسر Win–Lose) وتنتج عن النزاع والتنافس بين طرفي المفاوضات. **والمفاوضات التكاملية Integrative Negotiations** وهي التي تنشأ في العادة بين الاطراف التي لها خبرة ببعضها البعض ويرافق هذا التعاون فيما بينهم لتحقيق الهدف من التفاوض وعادة ما تتوزّع الفائدة على جميع الاطراف المتفاوضة ويتضمن هذا النوع على استراتيجية (رابح-رابح Win–Win) وتنتج من التعاون الحاصل بين طرفي المفاوضات لتحقيق اهداف مشتركة.

كما اشار (Spangle, Brad,2003) ان هناك استراتيجية (Lose–Lose خاسر – خاسر) والتي يخسر فيها جميع الاطراف المتفاوضة بحيث يكون هذا الحل الذي لابد منه لجميع الاطراف.

وعرضت هذه الدراسة متغيرات استراتيجية التفاوض بأنها (استراتيجية التكامل, استراتيجية مناورات الافتتاح, استراتيجية تعميق العلاقة القائمة).امّا بالنسبة **لاستراتيجيات التكامل** فقد اوضح (خضر,2005) بأنها تطوير العلاقة بين طرفيّ التفاوض الى درجة يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد تصل الامور الى انهما يصبحان شخصا واحدا مندمجي المصالح والفوائد والكيان

وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهما, ويمكن تنفيذ التكامل من خلال (التكامل الخلفي,التكامل الامامي,التكامل الافقي).

كما عرّف (Saunders and Lewiski,2007) التكامل انه المساومة لتأكيد اهمية تحقيق اعلى قدر ممكن من المصالح المشتركة واسماه المساومة التكاملية بحيث تفترض استراتيجية التكامل بأن الطرفين المشتركين يتبادلون قضايا مشتركة ويعملون معا لايجاد افضل طريقة للوصول الى الهدف المشترك.

اما بالنظر الى **استراتيجية تعميق العلاقات القائمة** فقد بين(خضر,2005) ان هذه الاستراتيجية تقوم على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما, حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية تقوية الروابط، وصولا إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

كما بيّن (العامري,2009) ان **مناورات الافتتاح** وهي المرحلة الاولى عند التفاوض في اي نوع من المفاوضات وهنا يجب ان تعرف شيئا هام وهو"ادعي بالباطل يأتيك الحق" وهذه هامه جدا اي يجب ان تطلب اكثر مما تتوقع لانك اذا طالبت فقط ما ترجوا ان تحصل عليه فلن يتاح لك مجال اوسع للتفاوض وهي من البديهيات جدا لانك في هذه الحاله لن تكون الظروف مواتية لفوزك لانك اذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لايحتمل إلاّ احد امرين وهما القبول او الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الاخر يقف موقف الخساره او الشعور بها بينما لو طلبت اكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا

عن الاحساس او الشعور بالخساره لان الامور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن احيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زياده عن ما تتوقع, وهذا يقابل بالقبول من الطرف

الاخر وبذلك تكون انت كسبت اكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الاخر فيجب ان تقدمها بمقابل ايا كان قدره.

وبين (مشاط,1434) ان مناورات الافتتاح هي استراتيجية تتعلق في المرحلة الاولى من مراحل التفاوض ويستهدف فيها المفاوض فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية وعليه استخدم الاسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك الصمت واعادة الصياغة, واوضحت ايضا ان مناورات الافتتاح تتطلّب من المفاوض عمل ما يلي(طلب اكثر مما يتوقع,لا يقول نعم للعرض الاول,ان يكون بائعا متمنعا ومشتريا متمنعا).

(2 – 3): استراتيجيات التفاوض

الربحية:

يعرف (الغالبي,2007) الربحية بأنها العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفا لمؤسسة ومقياسا للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية. وتقاس الربحية اما من خلال العلاقة بين الارباح والمبيعات، و إما من خلال العلاقة بين الارباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علما بأن المقصود بالاستثمارات هو اما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المؤسسة, كما وبين (ادريس,الغالبي,2005) ان الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض

لنفس الدرجة من المخاطر.وتعمل المؤسسات على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما، قرار الاستثمار، وقرار التمويل، وفيما يلي تعريف بكل من هذين القرارين:

أ – قرار الاستثمار: قرار الاستثمار هو القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها. ويظهر أثر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات دون زيادة تؤدي أي تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى فوات الفرص لتمكين المؤسسة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة. (ادريس,الغالبي,2005)

ب – قرار التمويل: قرار التمويل هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأمور اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها. وينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال (من ديون وحقوق مالكين) بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت الكلفة، ولكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض. (ادريس,الغالبي,2005)

تسويق المنتجات الجديدة:

عرّف (kotler,2010) المنتج على انه سلعة او خدمة تنتج على نطاق واسع من قبل شركة او مصنع بكميات محددة , وحدد ايضا عناصر المزيج التسويقي 4P's بأنها (المنتج ,السعر ,المكان,الترويج).

كما بين (Booms,Bitner,1981) ان عناصر المزيج التسويقي سبعة عناصر 7P's وهي بالاضافة الى الاربعة السابق ذكرها (الناس ,العملية,البيئة الطبيعية). ويذكر (ناصر,1997) ان التسويق هو ذلك النشاط الرامي الى تلبية الاحتياجات المادية للسكان وتأمينها بما يضمن السير السليم للحياة

الاقتصادية ويحقق التوازن في السوق او هو ذلك الوسيط الذي يربط الانتاج بالاستهلاك ويساهم مساهمة فعّالة في تكرار عملية الانتاج والتبادل وتوزيع الدخل. او نشاط انساني يهدف الى اشباع الاحتياجات والمطالب الانسانية عن طريق عملية تبادلية.

ويعرف (بازرعة,1983) التسويق انه جميع اوجه النشاط التي تؤدّى حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج او المستورد الى المستهلك الاخير او المشتري الصناعي. ووضح (يونس,بدون تاريخ) ان التكامل التسويقي يدعو الى استخدام الاسواق المحلية (الوطنية) وكذلك العربية على نطاق اشمل للمتاجرة بالمنتجات النهائية من السلع والخدمات على اختلاف انواعها وبما يشع اقامة مشروعات انتاجية ذات حجوم كبيرة مستفيدة من وفورات الانتاج الواسع وتخفيض التكاليف الحدية.

الانتاجية:

يعرف (حمود،2009) الإنتاجية بأنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المعدات، أو المواد الأولية. ويرى(نجم،2009) بان التعريف الأكثر أهمية للإنتاجية هي أنها تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات. ويتفق معهم (Stevenson,2007) فيعرف الإنتاجية بأنها مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كان عاملين أومواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى، وعادة ما يعبر عنها بالعلاقة التالية: الإنتاجية = المخرجات /المدخلات ويرى الباحثان بأن الإنتاجية تمثل نسبة المخرجات إلى ما تم إدخاله سواء بشكل كلي وحينها تسمى الإنتاجية الكلية أو ببعض المدخلات وتسمى حينها الإنتاجية الجزئية سواء كانت هذه المدخلات مواد خام أوساعات العمل أو إنتاجية الآلات.

وحسب (حسن,1428هجري) فإن اهمية الانتاجية برزت في الدول الصناعية بشكل عام وبالدول النامية بشكل خاص لعلاقتها الوثيقة بحسن استغلال الموارد الاقتصادية للحصول على اكبر

عائد وافضل خدمة ونستطيع ان نلمس اهمية الانتاجية على عدة مستويات (الفرد,المنظمة,الاقتصاد,المجتمع) اما بالنسبة للفرد العامل فإن انتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله مهارته.

وحظي مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير من العديد من الباحثين، وقد كتب لنا عنه الكثير من الأبحاث العلمية إلا أنها لم تصل إلى تعريف محدد ودقيق، وقد شهد القرن الماضي منذ بداياته محاولات متعددة بتحديده حيث بدأ الاتحاد السوفيتي اهتمامه بإنتاجية العمل وسبل زيادتها وطرق قياسها منذ خطة خمسيه للسنوات (1928–1933) وقد اتسم مفهوم الإنتاجية ببعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينات حينما قام الاقتصاد الهنغاريRostas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية، وقد شكلت هذه الدراسة نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.

الحصة السوقية:

ان الحصة السوقية هي المؤشر الذي يحدد المكانة التنافسية والانتاجية للمنظمة ,بحيث تعمل المنظمات على اتباع سياسات سعرية و تطويرالانتاجية والعمليات التسويقية لتعزيز الحصة السوقية التي تعد من اهم المؤشرات التي توضح اداء الاعمال والانتاجية للمنظمات. (الصميدعي,2001).

كما عرّف (السيد,2000) الحصة السوقية انها النسبة المئوية من الذي يشتري منتج معين من منظمة معينة في السوق المستهدف ووضح انها العلاقة بين مبيعات المنظمة من علامة تجارية لفئة معينة الى مبيعات السوق من جميع العلامات التجارية لنفس الفئة.

(2.2): الدراسات السابقة

(1.2.2): الدراسات السابقة العربية

دراسة (البورصلي، 2003) بعنوان: استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية بالنسبة للمفاوض المصري، وطبقت هذه الدراسة على المشاركة المصرية – الأوروبية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإستراتيجيات التفاوضية لدى المفاوض المصري على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية،وأن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الأوروبي هي علاقة شراكة، وأن الطرف المصري يختار الوقت المناسب ليبيح بالمعلومات التي بحوزته للطرف التفاوضي الآخر،كما أظهرت النتائج أن المفاوض المصري لا يتخذ قراراته إلا بعد الرجوع للمستويات التي أعلى منه إداريا وإن أتخذ قرارا فيكون وفقا للصلاحيات الممنوحة له،كما استخدم المفاوض المصري تكتيكات عديدة أثناء قيامه بالتفاوض مع المفاوضين الأوروبيين،وقد أظهرت النتائج أن الإستراتيجيات التفاوضية التي كانت متبعة من قبل المفاوض المصري هي إستراتيجية تحديد المشكلات إستراتيجية كيفية مواجهة المشكلات، و إستراتيجية أساليب تفهم الغير. ومن أهم ما أوصت به الدراسة، تعزيز وتقوية الأبعاد السلوكية المختلفة لدى المفاوض المصري، وأوصت كذلك بإنشاء مراكز تدريب للمفاوضين الجدد لرفع كفاءتهم وتنمية مهارتهم التفاوضية و تقسيم أعضاء الفريق التفاوض إلى أعضاء دائمين قائمين على العملية التفاوضية، وأعضاء دائمين مراقبين للعملية التفاوضية و البعد عن التحيز من خلال إدراك العملية التفاوضية للمفاوض بمعنى قبول المعلومات التي تتفق مع معتقداته واتجاهاته ودوافعه وخلاصة تجاربه والبعد عن تلك التي لا تتفق معها.

دراسة (المشهراوي,2006) بعنوان : أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزّة

سعت هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التي تتمثل في التعرف على مدى تأثير العوامل الثقافية على إستراتيجية التفاوض بين رجال الأعمال في قطاع غزة. ووضع تصور واقتراحات للقائمين على إستراتيجية التفاوض بناء على نتائج الدراسة. وبيان أهمية خبرة المفاوض في الحصول على أحسن عروض بيع من الموردين. و تأكيد بأن الفهم الجيد لعادات وتقاليد المورد قد يتبعها حصول المفاوض على خصومات تجارية ومالية إضافية.

وتكون مجتمع الدراسة ويقتصر على متخذوا القرارات بشركات البلاستيك في قطاع غزة فقط، نظرا لصعوبة الاتصال والوصول إلى المؤسسات التي تعمل بالضفة الغربية بسبب الإغلاقات و الحواجز الإسرائيلية ، ويقدر عدد الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة (95) شركة تعمل في قطاع غزة 57 شركة منها هي شركات صناعية و 38 شركة هي تجارية. كما سعى هذا البحث لدراسة أثر العوامل الثقافية على إستراتيجية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة.

وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات, وتم توزيعها على كافة افراد مجتمع البحث والذي يتكون من 95 شركة تجارية وصناعية تتمثل العينة في اصحاب الشركات والمديرين ورؤساء الاقسام ومندوبي المبيعات, واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وقد اظهرت النتائج ان معظم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية تتفق مع السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون اثناء قيامهم بعملية التفاوض, ومن اهم هذه السمات (البروتوكولات, الثقة, بناء العلاقات الاجتماعية), واثبتت الدراسة ان هناك قصور لدى الشركات البلاستيكية من ناحية ادارة العملية التفاوضية, واظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الثقافية وانجاح استراتيجية التفاوض.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية وتجنب بعض تلك السمات التي من شأنها ان تؤثر سلبا على الموقف التفاوضي للمفاوضين في الشركات البلاستيكية.

دراسة الطلاع (2010) بعنوان: ادارة العملية التفاوضية في قرار الإئتمان:

تعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية على المصارف التجارية فى قطاع غزة وهدفت الدراسة للتعرف على كيفية إدارة الإستراتيجية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتمانى لدى المصارف التجارية العاملة فى قطاع غزة، والعوامل التى تؤثر فى الإستراتيجية التفاوضية، وقد تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل.

وخلصت الدراسة إلى أن الإستراتيجية التفاوضية تتأثر بالخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض والعميل والسياسة الائتمانية للمصرف. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فى إدارة الإستراتيجية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتمانى بل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة العملية، العمر، المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى، جنسية المصرف).

دراسة (فايد,2013) بعنوان: إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر.

استهدفت هذة الدراسة الميدانية (794) معلم ومعلمة ووكيلا ومدير في محافظتي القاهرة وسوهاج. وهدفت هذه الدراسة الى تنمية الوعي التفاوضي و إعداد معلمى التعليم الثانوى وتأهيلهم

تربوياً وتنميتهم مهنياً للحد من مشكلة ضعف التكامل والتواصل مع أولياء الأمور وضعف المشاركة المجتمعية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لاستخراج النتائج وهم استبانتين الاولى وكانت لاغراض التعرف على بعض مظاهر الوعي التفاوضي لدى أعضاء مجتمع التعليم الثانوى، والاستبانة الثانية كانت للتعرف على واقع تطبيق جوانب الوعى التفاوضى فى مواجهة مشكلات التعليم الثانوي. ومن أهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة توافر مظاهر الوعى التفاوضى لدى أفراد عينة الدراسة بنسبة (73.4)% للعينة الكلية ويتم تطبيق جوانبه لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوى بنسبة ٧١ % للعينة الكلية . وتوافر المهارات الحياتية المرتبطة بالتفاوض لدى أفراد عينة الدراسة، وتوافر ثقافة إدارة الأعمال واتخاذ القرار أثناء التفاوض. واسهام مصادر متنوعة فى تنمية الوعى التفاوضى لدى أعضاء المجتمع جاء فى مقدمتها التعاملا ت اليومية، والتنشئة الاجتماعية والأصدقاء وما يتم تبادله من الخبرات والثقافات ، والاجتماعات المدرسية. توجد علاقة وثيقة بين نتائج استبانة بعض مظاهر الوعى التفاوضى لدى أعضاء مجتمع التعليم الثانوى واستبانة واقع تطبيق الوعى التفاوضى فى مواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوى تبعا لمتوسط الأوزان النسبية لاستجابة العينة ومقياس ز للفروق، مما يشير إلى توافر ثقافة الوعى التفاوضى لدى أفراد عينة الدراسة ويتم تطبيق جوانب الوعى التفاوضى فى مواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوى.

(2.2.2): الدراسات السابقة الأجنبية

- **دراسة** Jones **&** Putnam **(1986) بعنوان :**

"**Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction**"

(المعاملة بالمثل في المفاوضات: تحليل المساومة التفاعلية):_تناولت هذه الدراسة آثار المقايضة والمساومة في الحديث مع الموظفين والموظفات وتكوين الأدوار الملائمة لكل منهم ، وأظهرت استراتيجيات المساومة ردود أفعال مختلفة من قبل الموظفين والموظفات في قضايا محاكاة التظلم والمعاملة بالمثل من خلال استراتيجيات المساومة ، وأظهرت الدراسة أن ممثلي الإدارة يعتمدون على التكتيكات الدفاعية في حين أن المفاوضين عموماً بطبيعتهم متخصصون بالمناورات الهجومية وقد ظهرت هذه الاستراتيجيات في بنية التفاعل بين المفاوضين ولا سيما في الهجوم والدفاع في المسائل محل المفاوضات مع الموظفين من خلال نماذج المعلومات الموضحة لمسائل المفاوضات مع الموظفين.

دراسة Prud & Woo (1999) بعنوان : "الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني" :

هدفت الدراسة للتعرف على أهم الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي :

- المكانة والقيمة الاجتماعية :المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الادارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية .

- علامات وملامح الوجه : الصينيون يهتمون جداً بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.
- الثقة مع من يتعاملون : الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها, وبالتالي بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتشارك.
- بناء العلاقات والصداقة : من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي فهم يجدون هذا الجانب مهم وضروري قبل الدخول أو الموافقة على التفاوض مع الأجانب .
- الغموض : هذه السمة الثقافية تميز سلوك الصينيين في التفاوض حيث أن الصينيين لديهم أكثر من طريقة لقول "نعم".

وقد أوصت الدراسة بعدة ملامح ومواصفات من خلالها يمكن التفاوض مع الصينيين ونجاح عملية التفاوض ومن أهمها فهم طريقة حياة وعيش الصينيين والتعرف على فلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم و التعرف على السياسات والقوانين في بلدهم

دراسة Butler& John (2000) بعنوان :

"Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency" :

(توقعات الثقة، وتبادل المعلومات، مناخ الثقة، وفعالية وكفاءةالتفاوض)

وضحت هذه الدراسة أن توقعات (الثقة، وكمية المعلومات المشتركة) من العوامل التي تتيح مناخاً من الثقة، وتعطي النتائج المرجوة عن طريق التفاوض. أما التلاعب في مناخ الثقة وصدق

المعلومات لا يعطي مؤشراً على الثقة الأولية، فالمعلومات المشتركة بين المشاركين في المفاوضات الإدارية يولد مناخ من الثقة، ويعطي نجاحاً وقوة لنتائج المفاوضات واحتمالات الفوز. وارتبطت فعالية التفاوض مع كمية المعلومات المشتركة و ليس مع وجود الثقة فقط. وانخفضت عدم الكفاءة الإجرائية كلما زادت كمية المعلومات، ولكن الكفاءة الإجرائية لا تتحقق الا مع وجود الثقة. فانخفاض الكفاءة يكون نتيجة عدم وجود ثقة بين المتفاوضين ونتيجة التعقيد في الاتفاق ، وارتفاع الربحية النقدية للاتفاق بشكل غير متوقع، وزيادة الربحية النقدية بين المشترين والبائعين يدل على نقص المعلومات بينهم ونقص الثقة .

أوصت الدراسة بشكل غير مباشر على تلافي أوجه القصور في المفاوضات الإدارية من أجل تحقيق أكبر عائد في الاستثمار وتفادي الآثار المترتبة على عدم كفاءة المعلومات ونقص الثقة عند ممارسة المديرين للمفاوضات .

دراسة (Wei ,2002) بعنوان

A Preliminary Study on the Role of Negotiation in Public Administration – Between Government and Monopolist

(دراسة أولية حول دور التفاوض في الإدارة العامة – بين الحكومة والمحتكر):

تناولت هذه الدراسة مناقشة استراتيجية التفاوض المختلفة بين الولايات المتحدة وتايوان، حيث كانت المفاوضات الادارية هي الطريق الوحيد بين شركة مايكروسفت وتايوان بدلا من المحاكم الادارية ، ووفقا لمايكروسوفت ، فإنها تحتاج إلى مواجهة مشكلة صنع السعر في تايوان، إلا أنها لا تحتاج إلى مواجهة ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية, فهذا الجزء في الولايات المتحدة الأمريكية هو عبارة عن استراتيجية التفاوض فمايكروسوفت في الولايات المتحدة الأمريكية كادت ان تنقسم الى قسمين . ولكنها

قامت بحل جميع مشاكلها عن طريق المفاوضات الإدارية وبالتالي وضع استراتيجية مناسبة من التفاوض لمساعدة الشركات على حل المشاكل والأزمات الداخلية والخارجية.

دراسة Gray & Yan (2004) بعنوان :

Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States–China Joint Ventures: A Comparative Case Study

(قوة المساومة ، الرقابة الادارية ، والأداء في المشاريع المشتركة بين الولايات المتحدة والصين: حالة دراسية نسبية):

تناول هذا البحث دراسة حالة نسبية من أربعة مشاريع مشتركة بين شركاء من الولايات المتحدة وجمهورية الصين الشعبية. فتبين أن القوة التفاوضية للشركاء المحتملين يؤثر على هيكل الرقابة الإدارية في مشروع مشترك، والذي يؤثر على أداء المشروع. ويتم تحديد عدة آليات للرقابة غير الرسمية للتفاعل مع هيكل الرقابة الرسمية والتأثير على الأداء. و التحقيق في تطور المشاريع المشتركة مع مرور الوقت. ويقدم نموذج تكاملي للرقابة الإدارية في مشاريع مشتركة.

دراسة **Haboush (2007)** بعنوان:

"**Towards a Software Model Supporting Efficient Negotiation in the buying /selling Process for the B2B Trade Market in Gaza Strip**":

(نحو دعم نموذج البرمجيات للتفاوض الفعال في عملية الشراء / البيع للسوق التجاري B2B في قطاع غزة):

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور عملية التفاوض في انجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة ، من خلال استخدام طرفي العملية التفاوضية للإستراتيجيات التفاوضية المتنوعة أثناء العمليات

التجارية ، وذلك للوصول إلى صفقة ذات نتائج مرضية . وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة إجراء مقابلات مقيدة مع المفاوضين العاملين لقطاع business to business markets في عدد من الشركات التجارية في قطاع غزة ، وأوضحت نتائج الدراسة أن الاستراتيجية التفاوضية تمر بعدة مراحل منها : مرحلة التخطيط ومن ثم مرحلة اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات ثم مرحلة تنفيذ الإستراتيجية التفاوضية, و تتأثر بمجموعة من الخصائص منها مرتبط بمزايا التفاوض وأخرى متعلقة بالشركة وبطبيعة المنتج وعوامل لها علاقة بمتطلبات العملية التفاوضية وأخيراً عوامل لها علاقة بالسوق حيث تسمى هذه العوامل بالمؤثرات التفاوضية . وقد أوصت الدراسة بدراسة العلاقات بين العوامل والاستراتيجيات التي تؤثر على مخرجات العملية التفاوضية ، والعمل على تصميم وتطبيق نظام تفاوضي محوسب يعمل على تسهيل وتدعيم العملية التفاوضية مما يساعد رجل الأعمال على تحقيق أفضل نتيجة بأقل جهد ووقت ممكن .

دراسة Yogatama (2011) بعنوان :

Women Negotiation Strategy in Job Problem

(استراتيجية التفاوض عند النساء في المشاكل الوظيفية):

تناولت هذه الدراسة استراتيجة المفاوضات بين الموظفات في مؤسسة التعليم العالي ، وقد بين أن استراتيجة التفاوض التي اتبعتها الموظفات العاملات في المؤسسة هي التي تكونت من أساليب تنافسية وتعاونية وتكيفت معها الغالبية العظمى من الموظفات اللواتي أجريت عليهم هذه الدراسة ، وقد بينت الدراسة أن المفاوضات الإدارية بين الموظفات تعمل على تعزيز المهنية بين المشرفين والموظفات .

فمعظم المجيبين يميلون إلى اختيار استراتيجيات تعاونية ومتكيفة مع العمل، لتعزيز حياتهم المهنية من خلال عملية الإعلان عن الوظائف حتى تكوين فريق عمل ومباشرة مهمات وظيفية. وتوصلت الدراسة أن الحاجة إلى المعرفة هو البعد الأكثر أهمية الذي بوصفه الإستراتيجية الرئيسية في التفاوض.و تنعكس هذه المؤشرات على حاجة المرأة لكل رأي في فريق المفاوضات الإدارية . على الرغم من أساليب الاتصالات التقليدية في إستراتيجية التفاوض التي لا تزال قوية، فإن العمل التعاوني للتفاوض المستخدم عند العديد من المجيبين على بعض أجزاء الاستبيان، مما يعني أن هناك أنماط تنافسية طفيفة في إستراتيجية المفاوضات لدى الموظفات .

(3.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. تناولت الدراسات السابقة التفاوض واستراتيجياته واداء الاعمال كل على حده, بينما تطرقت هذه الدراسة الى دراسة أثر استراتيجيات التفاوض في اداء الاعمال, وبالتالي قد تثري هذه الدراسة مساهمة علمية فيما يتعلق بمدى تأثير استراتيجيات التفاوض في اداء الاعمال. ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

1- اجريت الدراسات السابقة على المنظمات الامريكية والاوروبية وبعض المنظمات العربية بينما تمت هذه الدراسة على منظمات قطاع التمويل الاصغر في الاردن.

2- هدفت معظم الدراسات السابقة الى تطبيق الاستراتيجيات التفاوضية في مجال المنظمات السياسية بينما هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر الاستراتيجيات التفاوضية في اداء الاعمال في منظمات الاعمال.

3- أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات التفاوض أن بعض النتائج المتعلقة باستراتيجيات التفاوض تتباين من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست استراتيجيات التفاوض ودورها في تحسين اداء الاعمال.

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 . 1): المقدمـــــــــة

(3 . 2): منـهج الدراسة

(3 . 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 . 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 . 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 . 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 . 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

الـفـصـل الثـالث

الطريقة والإجراءات

(3 ـ 1): المقدمــــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور استراتيجيات التفاوض في تحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجأ الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 ـ 2): منـهجية الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية . فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من استراتيجيات التفاوض وتحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن. وتحديد أثر استراتيجيات التفاوض وتحسين اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن.

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة وعينتها

وحسب نشرة تنمية ""شبكة التمويل الاصغر الاردنية"" (TANMEYAH) للربع الثاني لسنة 2013, وتنمية (TANMEYAH) تم تأسيسها وتسجيلها رسميا كمؤسسة غير ربحية في وزارة الصناعة والتجارة في عام 2007 لتصبح الممثل الرسمي لمؤسسات التمويل الأصغر (شبكة التمويل الأصغر الأردنية – شركة تنمية) (نشرة تنمية,2013).

جدول رقم (3-1)

مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالح للتحليل

الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية للمسترد(%)	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للصالح للتحليل (%)
الشرق الاوسط لتمويل المشاريع الصغيرة	15	6	0.050	6	0.050
صندوق تمويل المرأة	15	11	0.092	11	0.092
الاردنية لتمويل المشاريع الصغيرة (تمويلكم)	40	34	0.283	34	0.283
الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة	10	5	0.042	5	0.042
الاهلية لتمويل المشاريع الصغيرة	15	7	0.058	7	0.058
شركة فينكا الاردن	10	8	0.066	8	0.066
قسم التمويل الاصغر في الأونورا	15	2	0.017	3	0.017
المجموع	**120**	**73**	**60.80**	**73**	**60.80**

أما عينة الدراسة فقد كانت مسح شامل شملت جميع العاملين من مديرين ورؤساء اقسام في شركات التمويل الاصغر في الاردن والواقعة ضمن منطقة عمان، والبالغ عددهم (120) موظفا في كافة المستويات التنظيمية،وتم توزيع (120) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (73) بنسبة (60.8%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لم يستبعد منها أي استبانة حيث وجدت جميعها صالحة لعملية التحليل الإحصائي.

(3 . 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 – 2) ، (3 – 3) ، (3 – 4) ، (3 – 5)، (3 – 6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي).

الجدول (3 – 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	57	78.1
	إناث	16	21.9
المجموع		73	100

وبناء على تحليل المتغيرات الديمغرافية، يوضح الجدول (3 – 2) أن 78.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 21.9% هم من الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة البيئة الاردنية وثقافة المجتمع التي تلعب دوراً كبيراً، حيث إن أغلب الإناث في الاردن يفضلن العمل في مجال التربية والتعليم، كما أن نسبة كبيرة من الإناث ليس عندهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال والاهتمام بالأسرة، بالإضافة إلى متطلبات المراكز القيادية في شركات التمويل الاصغر مثل السفر المتكرر للخارج، والبقاء خارج أوقات الدوام لأداء أعمال إضافية، والدورات التدريبية المتعددة، تجعل الذكور أقدر على الإيفا ء بهذه المتطلبات أكثر من الإناث.

الجدول (3 – 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	اقل من30 سنة	21	28.8
	من 30– اقل من 40سنة	26	35.6
	من 40– اقل من 50 سنة	12	16.4
	50 سنة فأكثر	14	19.2
المجموع		73	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشرت نتائج التحليل في الجدول (3 – 2) أن 28.80% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل اعمارهم عن 30 سنة ، وأن 35.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين من 30 إلى اقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن16.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى اقل من 50سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 19.2%.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوصول إلى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة. وقليل من العاملين من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبياً، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمنظمة ومتطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج والوعي المتكامل.

الجدول (3 – 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	11	15.1
	من 5 – اقل من 10 سنوات	29	39.7
	من 10 - اقل من 15 سنة	25	34.2
	من 15 سنة فأكثر	8	11.0
المجموع		73	100

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 4) أن ما نسبته 15.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل و30.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 ـ اقل من10 سنوات؛ وأن 34.2%. هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 ـ اقل من15 سنوات واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات بلغت 11.0%.

ويتضح من النتائج أعلاه، أن أعلى نسبة كانت لسنوات الخبرة من من 5 - اقل من 10 سنوات، وهذا يؤكد على ضرورة تمتع غالبية المديرين بعدد سنوات خبرة، مما يساعد العاملين على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل في المنظمة ومواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل والمنظمة، وهذه النتائج أكدت على ضرورة تمتع المديرين بعدد سنوات تتراوح بين من 5 - اقل من 10 سنوات.

الجدول (3 – 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	15	20.5
	بكالوريوس	44	60.3
	دراسات عليا	14	19.1
المجموع		73	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 – 5) فقد تبين أن 20.5% من حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم، وأن 60.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في اختصاصهم هي 19.1%.

يتضح من النتائج أن غالبية العاملين في شركات التمويل الاصغر في الاردن يحملون درجة البكالوريوس، كما أن هناك نسبة لا بأس بها من حملة الدراسات العليا، وهذا يدلل على حرص هذه الشركات على أن يتمتع موظفوها بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، إذ إن اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر واستثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه الموظف يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

الجدول (3 – 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	22	30.13
	رئيس قسم	51	69.87
المجموع		73	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 – 6) أن 30.13% هم من مستوى المديرين، وان 69.87% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الاقسام في اختصاصهم (التخطيط، والإنتاج، والمشتريات، والإمداد والتزويد).

ويتضح من المراكز الوظيفية للمبحوثين أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من رؤساء الاقسام، بما يعني أن العدد الأكبر من المبحوثين يمثلون حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا فيشركات التمويل الاصغر في الاردن، كما ان هناك نسبة لا بأس بها من المديرين وتفسير ذلك أن هذه الدرجات تساعد المستويات العليا في اتخاذ القرارات بيسر وسهولة.

(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في

الدراسة،لتعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 ، وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجيات التفاوض عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، هي (استراتيجيات التكامل ، واستراتيجية تعميق العلاقة القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) وتضمنت (26) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

استراتيجيات التفاوض	استراتيجية التكامل	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	استراتيجية مناورات الافتتاح
عدد الفقرات	10	8	8
ترتيب الفقرات	1 – 10	11 – 18	18 – 26

الجزء الثالث: تضمن مقياس اداء الاعمال وقياس8 عبر اربعة أبعاد رئيسة ، وهي (الربحية، وتسويق المنتجات الجديدة، والانتاجية، والحصة السوقية) وتضمنت(14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

اداء الاعمال	الربحية	تسويق المنتجات الجديدة	الانتاجية	الحصة السوقية
عدد الفقرات	6	6	6	6
ترتيب الفقرات	32 – 27	38 – 33	4 4– 39	50

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (49) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 ـ 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون ـ SPSS V.20 .

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

مستوى الاهمية	المنخفضة	المتوسطة	المرتفعة
التقدير	من 1 . أقل من 2.33	من 2.33 . لغاية 3.66	من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع او تعددية ارتباط Multicollinearity بين ابعاد المتغير المستقل.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في

ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) **ثبات إداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 . 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	استراتيجيات التفاوض	26	0.905
1.1	استراتيجية التكامل	10	0.863
2.1	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	8	0.824
3.1	استراتيجية مناورات الافتتاح	8	0.893
2	اداء الاعمال	24	0.902
1.2	الربحية	6	0.900
2.2	تسويق المنتجات الجديدة	6	0.896
3.2	الانتاجية	6	0.858
3.3	الحصة السوقية	6	0.887

إذ يوضح الجدول (3 – 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.902) لاداء الاعمال كحد أدنى، و (0.905) لاستراتيجيات التفاوض كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006)، حيث اشار الى انه اذا كان معامل الثبات 60% فاعلى يعتبر مقبول مما يعني قبول ثبات الاستبانة وخضوعها للتحليل.

(3.8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ إرتباط

مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 – 8). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي(Marsaglia et al.,2003):

HO: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha > 0.05$).

HA: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت ($\alpha < 0.05$).

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 8)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	*Kolmogorov – Smirnov*	*Sig.* *	النتيجة
1	استراتيجيات التفاوض	2.040	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
1 .1	استراتيجية التكامل	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 .1	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	1.568	0.068	يتبع التوزيع الطبيعي
3 .1	استراتيجية مناورات الافتتاح	1.593	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
2	اداء الاعمال	2.933	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
1 .2	الربحية	1.249	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
2 .2	تسويق المنتجات الجديدة	1.217	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
3 .2	الانتاجية	1.234	0.083	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الحصة السوقية	2.987	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

الـفـصـل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(1.4): المقدمـــــــة

(2.4): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(3.4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4.4): اختبار فرضيات الدراسة

الـفـصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4.1): المقدمـــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4.2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أولاً: ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن

السؤال الاول: ما مستوى تصورات المبحوثين نحو ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن ؟

لوصف وتحليل ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1).

إذ يشير الجدول (4 – 1) إلى مستوى ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.456 – 3.388)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات استراتيجيات التفاوض فكان (3.427) وبمستوى ممارسة ممتوسط

علـى مقيـاس ليكـرت الخماسـي. وقـد جـاءت اسـتراتيجية التكامـل بالمرتبـة الأولـى وبمتوسـط حسـابي (3.456) وإنحـراف معيـاري (0.675) وبمسـتوى ممارسـة متوسـط. فيمـا جـاءت اسـتراتيجية تعميـق العلاقات القائمة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.437) وإنحراف معياري (0.668) وحصل على مسـتوى ممارسـة متوسـط أيضـاً. واخيـراً، جـاء مسـتوى اسـتراتيجية منـاورات الافتتـاح بالمرتبـة الثالثـة وبمتوسط حسابي (3.388) وإنحراف معياري (0.817). وحصل على مستوى ممارسة متوسطة ايضا.

الجدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	استراتيجيات التفاوض	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	استراتيجية التكامل	10	3.456	0.675	18.886	0.000	1	متوسط
2	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	8	3.437	0.668	13.662	0.000	2	متوسط
3	استراتيدية مناورات الافتتاح	8	3.388	0.817	8.221	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لاستراتيجيات التفاوض	28	3.427	0.540	15.778	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كمـا يوضـح الجـدول (4 – 1) التشـتت فـي إسـتجابات أفـراد عينـة الدراسـة حـول ممارسـات استراتيجيات التفـاوض وهـو مـا يعكـس التقـارب فـي وجهـات نظـر أفـراد وحـدة المعاينـة والتحليـل حـول ممارسات استراتيجيات التفاوض. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليـل حـول أهميـة ممارسـات اسـتراتيجيات التفـاوض حيـث كانـت كافـة مسـتويات الدلالـة أقـل مـن (0.05) لجميع الممارسات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسات استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ممارسات استراتيجيات التفاوض فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الممارسة للفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 2) ؛ (4 – 3) ؛ (4 – 4).

1. استراتيجية التكامل

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى استراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	استراتيجية التكامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تؤثر استراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة لمؤسسات التمويل الاصغر	3.520	0.680	16.397	0.000	5	متوسطة
2	تحقق الشركة مصالحها المشتركة باتباع استراتيجيات تكامل محددة	3.328	0.739	19.234	0.000	8	متوسطة
3	افضّل التفاوض ضمن فريق عمل لتكامل مهام الفريق بما يخص مهامي الوظيفية قبل اتخاذ قراري	3.532	0.904	17.862	0.000	4	متوسطة
4	ننطلق في شركتنا من منطلق تكاملي للتفاوض لتطوير اداء اعمالنا	3.132	0.749	14.582	0.000	10	متوسطة
5	تعزز ادارة الشركة ثقافتها التنظيمية بالتركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة	3.962	0.856	18.291	0.000	1	مرتفعة
6	تعزز شركتنا مهارات التدريب التفاوضية لدى الموظفين لتحقيق الاداء العالي في الاعمال	3.584	0.710	8.897	0.000	3	متوسطة
7	تؤثر استراتيجيات التفاوض الفاعلة في تحقيق مصالح مشتركة مع العملاء	3.612	0.662	16.662	0.000	2	متوسطة
8	يعزز تنويع المفاوضين الداخلين في عمليات التفاوض من رفع فاعلية اداء الاعمال	3.352	0.679	9.332	0.000	6	متوسطة
9	تعزز شركتنا من مهارات التفاوض النفسية لتكامل مهام التفاوض بين فريق التفاوض الواحد	3.338	0.731	12.998	0.000	7	متوسطة
10	تعزز شركتنا على تبادل البيانات والمعلومات كنوع من التكامل بين فريق التفاوض لتحقيق اداء الاعمال	3.201	0.538	11.882	0.000	9	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التكامل	3.456	0.675	**متوسط**			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

إذ يوضـح الجـدول (4 – 2) إجابـات وحـدة المعاينـة والتحليـل عـن العبـارات المتعلقـة استراتيجية التكامل فـي شركات التمويل الاصـغر فـي الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسـابية لهـذا المتغيـر بـين (3.962 – 3.132) بمتوسـط كلـي مقـداره (3.456) علـى مقيـاس ليكـرت الخماسي الذي يشير إلـى المستوى المرتفع لاستراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تعزز ادارة الشركة ثقافتها التنظيمية بالتركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة** " بمتوسط حسابي بلغ (3.962) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.456)، وانحراف معياري بلغ (0.856)، فيما حصلت الفقرة " **ننطلق فـي شركتنا من منطلق تكاملي للتفاوض لتطوير اداء اعمالنا** " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.132) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.962) وانحراف معياري (0.749).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد استراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى استراتيجية التكامل فـي شركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات فـي وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد استراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة استراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصـغر فـي الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

2. استراتيجية تعميق العلاقات القائمة

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
11	ممارسة ادارة شركتنا لاستراتيجيات التفاوض يعمق علاقاتنا مع اصحاب المصالح	3.105	0.641	24.283	0.000	7	متوسطة
12	يساهم نجاح ادارة التفاوض في شركتنا في تعميق العلاقات القائمة مع الموظفين	3.509	0.627	20.342	0.000	5	متوسطة
13	تهتم ادارة شركتنا باتباع استراتيجيات تفاوض من اجل تعميق العلاقات القائمة مع العملاء	3.026	0.585	21.277	0.000	8	متوسطة
14	تعزز ادارة شركتنا من تسخير استراتيجيات التفاوض لتعميق علاقتنا مع الحلفاء الاستراتيجيين في الصناعة	3.615	0.808	24.604	0.000	3	متوسطة
15	تعمل ادارة شركتنا على اتباع استراتيجيات تفاوضية لاستدامة العلاقة بيننا وبين موردينا	3.338	0.657	27.044	0.000	6	متوسطة
16	تعزز شركتنا من استدامة العلاقة بين سلسلة الموردين للاستفادة من دخلات سلسلة القيمة في تحقيق اداء الاعمال	3.729	0.677	23.888	0.000	1	مرتفعة
17	تشرك ادارة شركتنا العملاء في تطوير منتجاتها لاستدامة العلاقة بينهما.	3.623	0.611	21.662	0.000	2	متوسطة
18	تشرك ادارة شركتنا مؤسسات المجتمع لتعزيز علاقتها معه كنوع من تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاهه	3.553	0.723	18.993	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة	3.437	0.668				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة باستراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.729 – 3.026) بمتوسط كلي مقداره (3.437) على مقياس ليكرت الخماسي

الذي يشير إلى المستوى المتوسط لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تعزز شركتنا من استدامة العلاقة بين سلسلة الموردين للاستفادة من دخلات سلسلة القيمة في تحقيق اداء الاعمال** " بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ(3.729) وانحراف معياري بلغ (0.677)، فيما حصلت الفقرة " **تهتم ادارة شركتنا باتباع استراتيجيات تفاوض من اجل تعميق العلاقات القائمة مع العملاء**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.509) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.437) وانحراف معياري (0.585).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة لشركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة لشركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

3. استراتيجية مناورات الافتتاح

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	استراتيجية مناورات الافتتاح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
19	يساهم الاشراف المباشر من الادارة على انجاح البدء بالعملية التفاوضية المنتجات.	3.879	0.977	14.646	0.000	1	مرتفعة
20	اقوم بالتخطيط الجيد قبل البدء بالعملية التفاوضية	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسطة
21	تقوم ادارة الشركة بعمل دورات تدريبية لتطوير القدرات التفاوضية الافتتاحية مع العملاء الجدد	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسطة
22	تركز ادارة شركتنا على المهارات الشخصية كاستراتيجية تفاوضية للافتتاح العمليات التفاوضية	3.207	1.040	3.248	0.001	6	متوسطة
23	تدعم السياسات الداخلية للشركة التفاوض مع الفئة المستهدفة	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسطة
24	يساهم نظام البيانات الائتماني المشترك بين شركات التمويل الاصغر على تسهيل افتتاح التفاوض مع العملاء الجدد	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسطة
25	قيام طالب الائتمان بالصدق في اعطاء المعلومات الخاصة به له تأثير على سير العملية التفاوضية	3.182	0.962	9.773	0.000	7	متوسطة
26	المعرفة الجيدة بالسياسات الائتمانية للشركات المنافسة يعطي المفاوض موقفا قويا اثناء افتتاح العملية التفاوضية	3.055	0.883	7.883	0.000	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجة مناورات الافتتاح	3.388	0.817	متوسط			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 – 4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.055 - 3.879) بمتوسط كلي مقداره (3.388) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **يساهم الاشراف**

المباشر من الادارة على انجاح البدء بالعملية التفاوضية المنتجات" بمتوسط حسابي بلغ (3.879) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.388)، وانحراف معياري بلغ (0.977)، فيما حصلت الفقرة " **المعرفة الجيدة بالسياسات الائتمانية للشركات المنافسة يعطي المفاوض موقفا قويا اثناء افتتاح العملية التفاوضية**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.055) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.388) وانحراف معياري (0.883).

ويبين الجدول (4 - 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة استراتيجية مناورات الافتتاح لشركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد مستوى استراتيجية مناورات الافتتاح لشركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

ثانياً: اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن

السؤال الثاني :ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تحقيق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الاردن؟

لوصف وتحليل اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجداول (4 – 5).

الجدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	اداء الاعمال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى التحقق
1	الربحية	6	3.643	0.665	18.456	0.000	3	متوسط
2	تسويق المنتجات الجديدة	6	4.024	0.714	24.500	0.000	1	مرتفع
3	الانتاجية	6	3.667	0.824	17.814	0.000	2	متوسط
4	الحصة السوقية	6	3.586	0.662	13.997	0.000	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لاداء الاعمال	24	3.731	0.564	26.268	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 – 5) إلى مستوى اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للاداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن بين (3.586 ـ 4.024)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن فكان (3.731) وبمستوى تحقق مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت تسويق المنتجات الجديدة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.024) وإنحراف معياري (0.714) وبمستوى تحقق مرتفع. فيما جاءت الانتاجية بالمرتبة الثانية

وبمتوسط حسابي (3.667) وإنحراف معياري (0.824) وحصلت على مستوى تحقق متوسط، وجاء بالمرتبة الثالثة الربحية وبمتوسط حسابي (3.643) وإنحراف معياري (0.665) وحصلت على مستوى تحقق متوسط، واخيرا جاءت الحصة السوقية بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبمتوسط حسابي (3.586) وإنحراف معياري (0.662) وبمستوى تحقق متوسط.

كما يوضح الجدول (4 – 5) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الابعاد. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن المحددة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول(4 – 6)؛ (4 – 7)؛ (4 – 8).

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	الربحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
27	تساهم استراتيجيات التفاوض بتحسين اداء الاعمال من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء مما يؤدي الى زيادة عدد العملاء للشركة	3.784	0.780	16.375	0.000	2	مرتفعة
28	تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض نسبة دفع التعويضات للعملاء عن الاخطاء التي تقع معهم	3.773	0.779	16.155	0.000	3	مرتفعة
29	تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين التحصيل الكفؤ من العملاء	3.660	0.915	11.738	0.000	5	متوسطة
30	تساهم استراتيجيات التفاوض بالاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون	3.667	0.863	12.594	0.000	4	متوسطة
31	تمكّن استراتيجيات التفاوض من تخفيض الكلف من خلال المحافظة على العملاء المميزين	3.883	0.815	17.637	0.000	1	مرتفعة
32	تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء	3.091	0.773	13.996	0.00	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للربحية		3.643	0.665	متوسط			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 – 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.091 . 3.883) بمتوسط مقداره (3.643) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتحقق الربحية في

شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تمكّن استراتيجيات التفاوض من تخفيض الكلف من خلال المحافظة على العملاء المميزين** " بمتوسط حسابي بلغ (3.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.643)، وانحراف معياري بلغ (0.815)، فيما حصلت الفقرة " **تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء** " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.091) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.643) وانحراف معياري (0.773).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد تحقق الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد تحقق الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت متوسطة.

جدول (4 – 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	تسويق المنتجات الجديدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
33	تساعد استراتيجيات التفاوض على التسويق لمنتجات جديدة	4.188	0.8670	22.312	0.000	2	مرتفعة
34	تساعد استراتيجيات التفاوض في ايجاد موارد كافية للقيام بعملية التسويق لمنتجات جديدة	4.271	0.7590	27.243	0.000	1	مرتفعة
35	تمكن استراتيجيات التفاوض من تسهيل تطبيق عملية التسويق لمنتجات جديدة	4.003	0.8090	20.186	0.000	4	مرتفعة
36	تمكن استراتيجيات التفاوض من تقسيم الاسواق المستهدفة الى فئات	3.834	0.8670	15.649	0.000	5	مرتفعة
37	تساعد استراتيجيات التفاوض في تحليل الاسواق المستهدفة	4.079	0.8770	20.019	0.000	3	مرتفعة
38	تساعد استراتيجيات التفاوض في تحديد آلية التسعير المناسبة للمنتجات	3.773	0.712	16.662	0.000	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتسويق المنتجات الجديدة	4.024	0.714	**مرتفعة**			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة ببعد تحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.773 - 4.271) بمتوسط مقداره (4.024) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تساعد استراتيجيات التفاوض في ايجاد موارد كافية للقيام بعملية**

التسويق لمنتجات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.271) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.024)، وانحراف معياري بلغ (0.759)، فيما حصلت الفقرة "**تساعد استراتيجيات التفاوض في تحديد آلية التسعير المناسبة للمنتجات** " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.773) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.024) وانحراف معياري (0.712).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 – 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	الانتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
39	تساعد استراتيجيات التفاوض في تطوير قدرة الشركة على التميز في الانتاج	4.052	0.886	19.343	0.000	1	مرتفعة
40	تمكن استراتيجيات التفاوض في تفعيل إدارة عمليات الشركة على أوقات بدء وإنجاز الأعمال الإنتاجية	3.762	0.965	12.854	0.000	4	مرتفعة
41	تمكن استراتيجيات التفاوض في ايجاد بدائل انتاجية لحل المشكلات	3.792	0.960	13.430	0.000	3	مرتفعة
42	تمكن استراتيجيات التفاوض من زيادة التركيز على فرق العمل	4.000	0.945	17.217	0.000	2	مرتفعة
43	تمكن استراتيجيات التفاوض من اتباع استراتيجية التركيز للتوفيق بين المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة	3.223	0.832	11.997	0.000	5	متوسطة
44	تمكن استراتيجيات التفاوض من تعزيز ادارة الموارد والتحكم بها	3.173	0.793	9.339	0.000	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للانتاجية		3.667	0.824	مرتفعة			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 – 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتحقق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.173 - 4.052) بمتوسط مقداره (3.667) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة **" تساعد استراتيجيات التفاوض في تطوير قدرة الشركة على التميز في الانتاج** " بمتوسط حسابي بلغ (4.052) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.667)، وانحراف معياري بلغ (0.886)، فيما حصلت الفقرة " **تمكن استراتيجيات التفاوض من تعزيز ادارة الموارد والتحكم بها** " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.173) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.667) وانحراف معياري (0.793).

ويبين الجدول (4 - 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لالانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 -9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

ت	الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
45	تمكن استراتيجيات التفاوض من معرفة الحصة السوقية للمنافسين من العملاء	4.052	0.886	19.343	0.000	1	مرتفعة
46	تمكن استراتيجيات التفاوض من تحديد الزيادة المطلوبة في التوزع الجغرافي للشركة	3.762	0.965	12.854	0.000	4	مرتفعة
47	تساعد استراتيجيات التفاوض في ايجاد تحالفات جديدة تعمل على زيادة عدد العملاء	3.792	0.960	13.430	0.000	3	مرتفعة
48	تساعد استراتيجيات التفاوض في التعرف على تحركات المنافسين لجذب العملاء	4.000	0.945	17.217	0.000	2	مرتفعة
49	تمكن استراتيجيات التفاوض من معرفة تغيير الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين	3.021	0.937	12.073	0.000	5	متوسطة
50	تمكن استراتيجيات التفاوض من تحليل الفرص السوقية لتعزيز الميزة التنافسية	2.893	0.893	9.992	0.000	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الحصة السوقية		3.586	0.824	**متوسط**			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 – 9) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (2.893 ـ 4.052) بمتوسط مقداره (3.586) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تمكن استراتيجيات التفاوض من معرفة الحصة السوقية للمنافسين من العملاء**" بمتوسط حسابي بلغ (4.052) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.586)، وانحراف معياري بلغ (0.886)، فيما حصلت الفقرة **" تمكن استراتيجيات التفاوض من تحليل الفرص السوقية لتعزيز الميزة التنافسية** " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.893) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.586) وانحراف معياري (0.893).

ويبين الجدول (4 - 9) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الحصة السوقية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للحصة السوقية لشركات التمويل الاصغر في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت مرتفعة.

(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به(VIF) للقيمة(10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (4 - 10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	استراتيجية التكامل	1.356	0.796
2	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	1.761	0.735
3	استراتيجية مناورات الافتتاح	1.986	0.778

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التفاوض)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (باستراتيجية التكامل، واستراتيجية

تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) والبالغة (1.356 ؛ 1.761 ؛ 1.986) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.735 . 0.796) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركات التمويل الاصغر في الأردن.

(4.4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

الجدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التفاوض في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر الأردنية	0.395	0.454	87.635	بين المجاميع	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.164	12.942	0.004
				البواقي	69		استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.431	17.431	0.000
				المجموع	72		استراتيجية مناورات الافتتاح	0.133	13.360	0.019

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 11) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الاردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.395) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.454)، أي أن ما قيمته (0.454) من التغيرات في تحقيق اداء الاعمال

لشركات التمويل الاصغر في الأردن ناتج عن التغير في استراتيجيات التفاوض بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.164) لاستراتيجية التكامل، (0.431) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.133) لمستوى استراتيجية مناورات الافتتاح. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجيات التفاوض بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن بقيمة (0.164) لاستراتيجية التكامل، (0.431) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.133) لمستوى استراتيجية مناورات الافتتاح. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.635) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان استراتيجيات التفاوض الأكثر تاثيراً في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
اداء الاعمال	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.556	0.310	117.984	.3100	117.984	1	71	0.000
	استراتيجية التكامل + استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.583	0.340	67.490	.0300	12.042	1	70	0.000
	استراتيجية التكامل + استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية مناورات الافتتاح	0.595	0.354	47.635	.0140	5.570	1	69	0.000

يوضح الجدول (4 . 12) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات

التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالآتي: (0.556) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، و(0.583) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، و(0.595) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.310) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.340) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى($\alpha \le 0.05$)، (0.354) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.310) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.030) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (0.014) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (117.984) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، (12.042) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، و(5.570) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

وبالنظر الى معامل الانحدار لابعاد استراتيجيات التفاوض يرى الباحث ان ذلك يعود الى تقدير المبحوثين الاهمية النسبية بالمتوسطة نحو ادراكهم لأهمية استراتيجيات التفاوض من حيث استخدامها كوسيلة او اداة تعكس ايجابيا قدرة المستفيدين على التفاعل مع المواقفة المختلفة للتفاوض، انطلاقا من المواقف ذات البساطة في استخدام استراتيجيات التفاوض في حل مشكلات العمل ونوعية النتائج التي يمكن الحصول عليها، وادراكهم للجوانب المعقدة في عمليات التفاوض وتطبيق هذه الاستراتيجيات بفاعلية لتحقيق القيمة المضافة لاداء الاعمال والاداء الفردي والتنظيمي في شركات التمويل الاصغر في الاردن.

ويرى الباحث أن اشركات التمويل الاصغر في الاردن تسعى لأن تتمتع عملياتها التفاوضية بالفاعلية من حيث تسخير استراتيجيات التفاوض في انظمتها التفاوضية والعملياتية لتعكس البعد الاستراتيجي فيها بالقدرة العالية للحصول على قيمة عالية كنتائج للتفاوض لتحقيق الاداء العالي في الاعمال من منطلق استراتيجي وان يتمكن نظام التفاوض الاستراتيجي في هذه الشركات من تعديل المعلومات بما يتوافق مع واقع التغيير الحاصل في البيئة المصرفية، اضافة الى تمكين الموظفين من تأدية مهام وظائفهم بدقة عالية وفاعلية في الانجاز وبما يعزز من الأداء التنظيمي لهذه الشركات .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Yogatama,2011) التي أظهرت ان هناك اثر لاستراتجيات التفاوض المتعلقة بتعميق العلاقات القائمة ، واستراتيجات التكامل في تعزيز العلاقات بين المهنيين والمشرفين والموظفين في الشركات المبحوثة بشكل يؤدي الى تحسين اداء الاعمال .

كما اتفقت مع (Haboush,2007) في تدعيم اثر العملية التفاوضية من خلال الاستراتيجات المطبقة في مراحل الانجاز للعمليات التفاوضية وانعكاس ذلك في اداء الاعمال التنظيمية في المنظمات المبحوثة. ودراسة (Butler& John, 2000) التي اكدت على اثر استراتيجات التفاوض في تحسين الربحية وتعزيز الانتاجية ورفع الكفاءة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

واختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطلاع، 2010) التي اكدت على ان الاستراتيجية التفاوضية ليس لها اثر في القرار الاتماني يعزى للمتغيرات الديمغرافية في المنظمات المبحوثة.

وللتحقق من تأثير استراتيجيات التفاوض بأبعادها في كل بعد من أبعاد اداء الاعمال (الربحية، وتسويق المنتجات الجديدة، والانتاجية، والحصة السوقية) في شركات التمويل الاصغر في الأردن، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى اربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) **في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13)

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التفاوض في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الاردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الربحية لشركات التمويل الاصغر الأردنية	0.435	0.189	20.293	بين المجاميع	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.135	2.157	0.032
				البواقي	69		استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.253	3.886	0.000
				المجموع	69		مستوى استراتيجية مناورات الافتتاح	0.166	2.620	0.009

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 13) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.435) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.189)، أي أن ما قيمته (0.189) من التغيرات في تحقيق الربحية لشركات التمويل

الاصغر في الأردن ناتج عن التغير في استراتيجيات التفاوض بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.135) لاستراتيجية التكامل، (0.253) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.166) لاستراتيجية مناورات الافتتاح. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجيات التفاوض بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن بقيمة (0.135) لاستراتيجية التكامل، (0.253) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.166) لاستراتيجية مناورات الافتتاح. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.293) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) **في الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان استراتيجيات التفاوض الأكثر تاثيراً في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الربحية	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.380	0.144	44.341	0.144	44.341	1	71	0.000
	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية مناورات الافتتاح	0.418	0.175	27.727	0.030	9.655	1	70	0.000
	استراتيجية التكامل + استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية مناورات الافتتاح	0.435	0.189	20.293	0.014	4.652	1	69	0.000

يوضح الجدول (4 – 14) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر الأردنية، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.380) لاستراتيجية تعميق

العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.418) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.435) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.144) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.175) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.189) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.144) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.030) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.014) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (44.341) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (9.655) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (4.652) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التفاوض في تحقيق تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر الأردنية	0.486	0.236	26.861	بين المجاميع	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.072	1.184	0.237
				البواقي	69		استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.436	6.904	0.000
				المجموع	72		مستوى استراتيجية مناورات الافتتاح	0.033	0.535	0.593

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 15) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.486) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.236)، أي أن ما قيمته (0.236) من التغيرات في تحقيق تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن ناتج عن التغير في ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.436) لاستراتيجية تعميق

العلاقات القائمة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة يؤدي إلى زيادة في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن بقيمة (0.436). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (26.861) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في تحقيق تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من مستوى تأثير استراتيجية تعميق العلاقات القائمة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise***، وكما هو موضح بالجدول (4 . 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
تسويق المنتجات الجديدة	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.480	0.230	78.539	0.230	78.539	1	263	0.000

يوضح الجدول (4 – 16) أثر ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في تسويق

المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (0.480) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد ***R²*** فقد بلغ (0.230) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد ***R² Change*** (0.230) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (78.539) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) **في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4 . 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التفاوض في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير	(R)	(R^2)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*

التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة	معامل الانحدار		المحسوبة	مستوى الدلالة
الانتاجية لشركات التمويل الاصغر الأردنية	0.481	0.231	26.149	بين المجاميع	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.180	2.953	0.003
				البواقي	69		استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.307	4.850	0.000
				المجموع	72		مستوى استراتيجية مناورات الافتتاح	0.117	1.896	0.09

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 17) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في تحقيق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.481) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.231)، أي أن ما قيمته (0.231) من التغيرات في تحقيق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن ناتج عن التغير في استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.180) لاستراتيجية التكامل، (0.307) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة. وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) يؤدي إلى زيادة في تسويق المنتجات الجديدة لشركات التمويل الاصغر الأردنية بقيمة (0.180) لاستراتيجية التكامل، (0.307) واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (26.149) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) **في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير استراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الانتاجية	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.431	0.186	60.162	0.186	60.162	1	263	0.000
	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية التكامل	0.470	0.221	37.060	0.034	11.545	1	262	0.001

يوضح الجدول (4 – 18) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض (استراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في تحقيق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.431) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.470) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.186) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.221) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.186) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.034) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة *F* والتي بلغت (60.162) لاستراتيجية تعميق العلاقات

القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (11.545) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 . 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التفاوض في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الحصة السوقية	0.523	0.273	32.728	بين المجاميع	3	0.000	استراتيجية التكامل	0.161	2.724	0.007
				البواقي	69		استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.290	4.709	0.000
				المجموع	72		مستوى استراتيجية مناورات الافتتاح	0.216	3.609	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 19) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.273)، أي أن ما قيمته (0.273) من التغيرات في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر الأردنية ناتج عن التغير في استراتيجيات التفاوض بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β

(0.161) لاستراتيجية التكامل، (0.290) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.216) لمستوى استراتيجية مناورات الافتتاح. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجيات التفاوض بأبعادها يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن بقيمة (0.161) لاستراتيجية التكامل، (0.290) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، (0.216) لاستراتيجية مناورات الافتتاح. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (32.728) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها(استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح) **في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن عند مستوى دلالة** ($\alpha \le 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح)في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير استراتيجيات التفاوض بأبعادها في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الحصة السوقية	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة	0.450	0.202	66.664	0.202	66.664	1	71	0.000
	استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية مناورات الافتتاح	0.503	0.253	44.296	0.050	17.697	1	70	0.000
	استراتيجية التكامل + استراتيجية تعميق العلاقات القائمة + استراتيجية مناورات الافتتاح	0.523	0.273	32.728	0.021	7.421	1	69	0.000

يوضح الجدول (4 – 23) أثر استراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل ؛ واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة ؛ واستراتيجية مناورات الافتتاح) في الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.450) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.503) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.523) لاستراتيجية التكامل واستراتيجية تعميق

العلاقات القائمة واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.202) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.253) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.273) لاستراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.202) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.050) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و (0.021) لاستراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (66.664) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(17.697) لاستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (7.421) لاستراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، واستراتيجية مناورات الافتتاح عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الـفـصـل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 . 1): النتائج

(5 . 2): التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، واهدافها وفرضياتها وكما يأتي:

(5 . 1): النتائج

(5 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(5 . 1 . 1 . 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لاستراتيجيات التفاوض

أشارت النتائج إلى أن مستوى استراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لها (3.427)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات التفاوض في شركات التمويل الاصغر في الأردن بين (3.456 - 3.388)، وقد جاءت ممارسة استراتيجية التكامل بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.456)، تلاها ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة بمتوسط حسابي (3.430). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت استراتيجية مناورات الافتتاح بمتوسط حسابي بلغ (3.388).

1. تبيّن أن مستوى استراتيجية التكامل في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.

2. تبيّن أن مستوى ممارسة استراتيجية تعميق العلاقات القائمة في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطا.
3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة استراتيجية مناورات الافتتاح في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج منطقية حيث أن استراتيجيات التفاوض تتعلق بالتكامل ما بين الشركات في مواجهة تنسيق المواد وتدفق المعلومات بين شركات التمويا الاصغر من أجل ان تحقق شركات التمويل الاصفر في الاردن تحسين في اداء اعمالها. كما ان تحسين فاعلية اداء الاعمال يتطلب الشراكة مع المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات حميمة مع العملاء والشركاء في التحالفات الاستراتيجية.

(5 . 1 . 1 . 2): **النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لاداء الاعمال**

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.731)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتحقيق اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر في الأردن بين (3.586 - 4.024)، وقد جاءت تسويق المنتجات الجديدة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.024)، يليها الانتاجية بمتوسط حسابي (3.667). وفي المرتبة جاءت الربحية بمتوسط حسابي بلغ (3.643). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاءت الحصة السوقية بمتوسط حسابي بلغ (3.586).
2. تبيّن أن مستوى تحقيق تسويق المنتجات الجديدة في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة طا كان مرتفعا.

3. كما تبيّن أن مستوى تحقيق الانتاجية في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.
4. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الربحية في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.
5. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الحصة السوقية في شركات التمويل الاصغر في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.

وهو ما يمكن تفسيره بأن شركات التمويل الاصغر في الأردن تسعى لتحسين اداء الاعمال فيها وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من تعميق العلاقات القائمة بينها وبين الشركات وبين العملاء، ومن ثم العمل على تسويق منتجاتها الجديدة للعملاء بالدرجة الثانية مع الاخذ بنظر الإعتبار الربحية، والانتاجية كعوامل ذات تأثير في تحسين اداء الاعمال.

(5 . 1 . 1 . 3): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها مجتمعة (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق اداء الاعمال لشركات التمويل الاصغر الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التفاوض بأبعادها (استراتيجية التكامل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة، ومستوى استراتيجية مناورات الافتتاح) في تحقيق الربحية لشركات التمويل الاصغر الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجـود تـأثير ذو دلالـة إحصـائية لاسـتراتيجيات التفـاوض بأبعادهـا (اسـتراتيجية التكامـل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمة) في تحقيق الانتاجية لشركات التمويل الاصغر الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجـود تـأثير ذو دلالـة إحصـائية لاسـتراتيجيات التفـاوض بأبعادهـا (اسـتراتيجية التكامـل، واستراتيجية تعميق العلاقات القائمـة، ومستوى استراتيجية منـاورات الافتتـاح) فـي الحصـة السوقية في شركات التمويل الاصغر الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجـود تـأثير ذو دلالـة إحصـائية لاسـتراتيجيات التفـاوض بأبعادهـا (اسـتراتيجية التكامـل، واسـتراتيجية تعميـق العلاقـات القائمـة) فـي تعميـق العلاقـات القائمـة فـي شـركات التمويـل الاصغر الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(2.5): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. قيام شركات التمويل الاصغر الأردنية بإشراك الاطراف ذات العلاقة معها في الصناعة من اجل تعميق العلاقات القائمة بينها.
2. قيام شركات التمويل الاصغر الأردنية بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسة ذات العلاقة بعملياتها الإنتاجية من اجل الاستفادة من هذه المعلومات وتبادلها لتسويق المنتجات الجديدة .
3. التأكيد على ضرورة تسخير استراتيجيات التفاوض من اجل تعزيز الحصة السوقية لدى شركات التمويل الاصفر في الاردن ، حيث اظهرت النتائج انها متوسطة.
4. الإهتمام من قبل شركات التمويل الاصغر الأردنية باستراتيجيات التفاوض التي تعزز ربحية الشركات من خلال تطبيقها استراتيجية تكاملية تعتمد مبدا (رابح – رابح) في التفاوض
5. التأكيد على ضرورة تطبيق استراتيجية المناورات الافتتاحية لما لها من دور في تحقيق مكاسب في بداية عمليات التفاوض لشركات التمويل الاصغر الأردنية .

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة, نادر أحمد، (2000). **أصول التفاوض**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- ابوبكر, مصطفى محمود,(2005). **التفاوض الناجح**, الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر.
- إدريس, ثابت عبدالرحمن، (1992). **المدير والتحديات المعاصرة** ، مكتبة عين شمس,مصر
- ادريس، وائل محمد ، الغالبي ، طاهر محسن، (2007). **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع.
- ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور،(2005). **اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- البورصلي،عزة، (2003). **استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية**"(اطروحة دكتوراه)،جامعة عين شمس القاهرة،
- الحسن, حسن, (1993). **التفاوض والعلاقات العامة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى.
- الخضيري, محسن احمد، (1993). **تنمية المهارات التفاوضية**, الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر.
- السيد, اسماعيل محمد، (2000). **الادارة الاستراتيجية**, الطبعة الاولى, مكتبة حامد للنشر, عمّان, الاردن.
- الشيمي, محمد نبيل، (2008). **التفاوض فى مجالات الاتفاقيات التجارية المفهوم والدوافع والعوائق**, مؤسسة الحوار المتمدّن.
- الصميدعي,محمود جاسم محمد (2001). **استراتيجيات التسويق**, الطبعة الاولى, مكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمّان, الاردن.
- الطلاع, مراد سالم، (2010). **إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الإئتمان "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة**", (رسالة ماجستير), الجامعة الاسلامية, غزة.
- المشهراوي, حسين محمد على, (2006). **اثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة**, (رسالة ماجستير), الجامعة الاسلامية, غزّة.
- بازرعة ,محمود صادق، (1983). **ادارة التسويق** ,الجزء الاول,الطبعة السادسة, دار النهضة

العربية, القاهرة, مصر.

- جلال ,احمد فهمي، (2007). **مهارات التفاوض**, كلية التجارة, جامعة القاهرة, القاهرة, مصر.
- حريم ,حسين محمود, (2010). **مبادىء الادارة الحديثة**, الطبعة الثانية, دار حامد للنشر, عمّان, الاردن.
- حسن ,سعيد بن علي، (1428هجري). **الدفاع المدني والمستقبل–رؤيا استراتيجية**, بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون.
- حمود ,خضير كاظم، (2009). **ادارة الجودة الشاملة**, الطبعة الرابعة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمّان,الاردن
- خضر, حسان، (2005). **خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض**، المعهد العربي للتخطيط , الكويت.
- صديق, محمد عفيفي، وجرمين, حزين سعد، (2004). **التفاوض الفعال في الحياة والأعمال**, مكتبة عين شمس للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة السابعة.
- على, جمال سلامة, (2012). **تحليل العلاقات الدولية** , دار النهضة العربية, القاهرة,مصر.
- علي,محمود , والهزايمة, محمد عوض, (2006). **المدخل الى فن المفاوضات**, جامعة العلوم التطبيقية, عمّان, الاردن
- فاروق, السيد عثمان، (2004). **التفاوض وإدارة الأزمات**, دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،.
- فايد ,محمد معوض عبد الهادي, (2013). **إستراتيجية لتنمية الوعي التفاوضي لمواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي في مصر في ضوء متغيرات العصر**, جامعة سوهاج، كلية التربية – قسم أصول التربية – إدارة الدراسات العليا,سوهاج,مصر
- ناصر ,محمد جودت، (1997). **الاصول التسويقية**, الطبعة الاولى, دار المجدلاوي, عمان, الاردن.
- وجيه, حسن محمد، (1994). **مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى** ، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، سلسله عالم المعرفة، الكويت.
- ياسين, سعد غالب، (2011). **الإدارة الإستراتيجية**, الطبعة الأولى, دار اليازوري للنشر, عمّان,

الأردن.

- يونس, طارق شريف, (بدون تاريخ)."**العلاقات المنطقية بين استراتيجيات التكامل والاداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي**" http://www.minshawi.com/other/unis.htm.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Babcock, L.(2007) **"Women don't Ask"**. *s.l.* ,Bantam Books
- Booms,B. & Bitner,M. (1981). **Marketing strategies and organization structure for service firm**, Washington.
- Fisher,R., Ury,W. and Patton, B. (1991). **Getting to yes**,(2nd ed.) London, Penguin Book.
- Gilbert,T.F. (2007). "**Human competence: international society for performance improvement**, 989, Market street, San Francisco, CA 94103-1741
- Gray,B. and Yan, A. (1994). 'Bargaining power, management control and performance in United States–China joint ventures: A comparative case study, **Academic of management journal,**37(6) :1478-1517.
- Haboush,N, **(2007)** *Towards a Software Model Supporting Efficint Negotiation in the buying /selling Process for the B2B Trade Market in Gaza Strip,* **Islamic University-Gaza**.
- Ikle ,F. C. (1964) **How Nations Negotiate**, American Political Science Review.
- John, K.& Butler,J.R. (2000) **"Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency**, Clemson University.
- Lewicki, RJ, Saunders, D. M. Barry, B. & Minton, J.W. (2004). **"Essentials of negotiation"**, (3rd ed.)Boston.
- Porter,M. (1985). "**Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**", Free Press, New York

- Silars, A. L. (1986). " **Procedures for Coding Interpersonal Conflict, The Verbal Tactics Coding Scheme.** Department of Communication Studies University of Montana

- TANMEYA Jordan Microfinance Network .(2013) **. "Members' Performance Report Q2 ,** Amman .

- Wei ,S. S. (2002) . " A Preliminary study on the role of negotiation in public administration – between government and monopolist, **International Review of Business Research Papers**, 6(1): 15-27.

- William,S. (2007). "**Operation management**", (9th ed),Mcgraw-hill, Boston.

- Wilmot, H. (2001). "**Communication , interpersonal conflict**". S.I. , McGraw-Hill

- Woo, H.S. and Prud,C. (1999). "**Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process**, Emerald 99

- Yan,A. & Gray B., (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: A comparative case study, **Academy of management Journal**, 37(6):1478-1517

- Yogatama,A. (2011). "**Women negotiation strategy in job problem**, Petra Christian University Surabaya, Indonesia

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1) أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الباري دره	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د محمد عبد العال النعيمي	احصاء ومعلومات	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د نجم العزاوي	ادارة اعمال	جامعة البترا
4	د. محمد ابو اليمن	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية
5	د. احمد صالح	ادارة اعمال	جامعة الزيتونة
6	د. زياد المعشر	ادارة عامة	جامعة مؤته
7	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. نضال الصالحي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

السلام عليكم و رحمة اللة و بركاته

المدير/ة المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

استراتيجيات التفاوض و دورها في تحقيق اداء الاعمال دراسة ميدانية في شركات التمويل الاصغر في الأردن

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه استراتيجيات التفاوض وقياس مدى تأثير هذه الممارسات للاستراتيجيات في تحقيق اداء الاعمال. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستتبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . وتؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحث.

المشرف	**الباحث**
استاذ ادارة الاعمال المشارك	**عبد الرحمن محمد خلف**
الدكتور كامل محمد الحواجرة.	**جامعة الشرق الاوسط –الاردن**

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

1- الجنس :		**ذكر**		**انثى**

2- العمر :		**20-29 سنة**		**30-39 سنة**		**40-49 سنة**		**50 سنة فأكثر**

3- مدة الخبرة :		**أقل من 5 سنوات**		**من 5-10 سنوات**		**أكثر من 10 سنوات**

4- المؤهل العلمي:		**دبلوم فما دون**		**بكالوريوس**		**دراسات عليا**

5- المركز الوظيفي:		**مدير**
		رئيس قسم
		موظف

الجزء الثاني :استراتيجيات التفاوض ودورها في تحسين اداء الاعمال

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر ممارسات استراتيجيات التفاوض ودورها في اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر الاردنية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: استراتيجيات التفاوض

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى ، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية التكامل					
1. تؤثر استراتيجيات التفاوض التكاملية في تحقيق المصالح المشتركة لمؤسسات التمويل الاصغر					
2. تحقق الشركة مصالحها المشتركة باتباع استراتيجيات تكامل محددة					
3. افضّل التفاوض ضمن فريق عمل لتكامل مهام الفريق بما يخص مهامي الوظيفية قبل اتخاذ قراري					
4. ننطلق في شركتنا من منطلق تكاملي للتفاوض لتطوير اداء اعمالنا					
5. تعزز ادارة الشركة ثقافتها التنظيمية بالتركيز على ثقافة تفاوض تكاملية مستدامة					
6. تعزز شركتنا مهارات التدريب التفاوضية لدى الموظفين لتحقيق الاداء العالي في الاعمال					
7. تؤثر استراتيجيات التفاوض الفاعلة في تحقيق مصالح مشتركة مع العملاء					
8. يعزز تنويع المفاوضين الداخلين في عمليات التفاوض من رفع فاعلية اداء الاعمال					
9. تعزز شركتنا من مهارات التفاوض النفسية لتكامل مهام التفاوض بين فريق التفاوض الواحد					
10. تعزز شركتنا على تبادل البيانات والمعلومات كنوع من التكامل بين فريق التفاوض لتحقيق اداء الاعمال					
استراتيجية تعميق العلاقات القائمة					
11. ممارسة ادارة شركتنا لاستراتيجيات التفاوض يعمق علاقاتنا مع اصحاب المصالح					
12. يساهم نجاح ادارة التفاوض في شركتنا في تعميق العلاقات القائمة مع الموظفين					
13. تهتم ادارة شركتنا باتباع استراتيجيات تفاوض من اجل تعميق العلاقات القائمة مع العملاء					
14. تعزز ادارة شركتنا من تسخير استراتيجيات التفاوض لتعميق علاقتنا مع الحلفاء الاستراتيجيين في الصناعة					
15. تعمل ادارة شركتنا على اتباع استراتيجيات تفاوضية لاستدامة العلاقة بيننا وبين موردينا					
16. تعزز شركتنا من استدامة العلاقة بين سلسلة الموردين للاستفادة من مدخلات سلسلة القيمة في تحقيق اداء الاعمال					
17. تشرك ادارة شركتنا العملاء في تطوير منتجاتها لاستدامة العلاقة بينهما.					

العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18. تشرك ادارة شركتنا مؤسسات المجتمع لتعزيز علاقتها معه كنوع من تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاهه					
استراتيجية مناورات الافتتاح					
19. يساهم الاشراف المباشر من الادارة على انجاح البدء بالعملية التفاوضية المنتجات.					
20. اقوم بالتخطيط الجيد قبل البدء بالعملية التفاوضية					
21. تقوم ادارة الشركة بعمل دورات تدريبية لتطوير القدرات التفاوضية الافتتاحية مع العملاء الجدد					
22. تركز ادارة شركتنا على المهارات الشخصية كاستراتيجية تفاوضية للافتتاح العمليات التفاوضية					
23. تدعم السياسات الداخلية للشركة التفاوض مع الفئة المستهدفة					
24. يساهم نظام البيانات الائتماني المشترك بين شركات التمويل الاصغر على تسهيل افتتاح التفاوض مع العملاء الجدد					
25. قيام طالب الائتمان بالصدق في اعطاء المعلومات الخاصة به له تأثير على سير العملية التفاوضية					
26. المعرفة الجيدة بالسياسات الائتمانية للشركات المنافسة يعطي المفاوض موقفا قويا اثناء افتتاح العملية التفاوضية					

القسم الثالث : اداء الاعمال

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى اداء الاعمال في شركات التمويل الاصغر الاردنية الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك.

العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الربحية					
27. تساهم استراتيجيات التفاوض بتحسين اداء الاعمال من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء مما يؤدي الى زيادة عدد العملاء للشركة					
28. تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض نسبة دفع التعويضات للعملاء عن الاخطاء التي تقع معهم					
29. تساهم استراتيجيات التفاوض في تحسين التحصيل الكفؤ من العملاء					
30. تساهم استراتيجيات التفاوض بالاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون					
31. تمكّن استراتيجيات التفاوض من تخفيض الكلف من خلال المحافظة على العملاء المميزين					
32. تمكن استراتيجيات التفاوض من تخفيض معدل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء					

العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسويق المنتجات الجديدة					
33. تساعد استراتيجيات التفاوض على التسويق لمنتجات جديدة					
34. تساعد استراتيجيات التفاوض في ايجاد موارد كافية للقيام بعملية التسويق لمنتجات جديدة					
35. تمكن استراتيجيات التفاوض من تسهيل تطبيق عملية التسويق لمنتجات جديدة					
36. تمكن استراتيجيات التفاوض من تقسيم الاسواق المستهدفة الى فئات					
37. تساعد استراتيجيات التفاوض في تحليل الاسواق المستهدفة					
38. تساعد استراتيجيات التفاوض في تحديد آلية التسعير المناسبة للمنتجات					
الانتاجية					
39. تساعد استراتيجيات التفاوض في تطوير قدرة الشركة على التميز في الانتاج					
40. تمكن استراتيجيات التفاوض في تفعيل إدارة عمليات الشركة على أوقات بدء وإنجاز الأعمال الإنتاجية					
41. تمكن استراتيجيات التفاوض في ايجاد بدائل انتاجية لحل المشكلات					
42. تمكن استراتيجيات التفاوض من زيادة التركيز على فرق العمل					
43. تمكن استراتيجيات التفاوض من اتباع استراتيجية التركيز للتوفيق بين المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة					
44. تمكن استراتيجيات التفاوض من تعزيز ادارة الموارد والتحكم بها					
الحصة السوقية					
45. تمكن استراتيجيات التفاوض من معرفة الحصة السوقية للمنافسين من العملاء					
46. تمكن استراتيجيات التفاوض من تحديد الزيادة المطلوبة في التوزع الجغرافي للشركة					
47. تساعد استراتيجيات التفاوض في ايجاد تحالفات جديدة تعمل على زيادة عدد العملاء					
48. تساعد استراتيجيات التفاوض في التعرف على تحركات المنافسين لجذب العملاء					
49. تمكن استراتيجيات التفاوض من معرفة تغيير الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين					
50. تمكن استراتيجيات التفاوض من تحليل الفرص السوقية لتعزيز اداء الاعمال					